

Nouvelle-Aquitaine : quel télétravail pour quelle société ?

Saisine du Conseil régional de Nouvelle-Aquitaine

**Rapport présenté par la commission « Éducation, emploi, formation »
Avec la contribution des commissions « Développement des territoires et
mobilité », « Environnement », « Économie », « Vie sociale, culture et
citoyenneté », « Coopérations interrégionales, transfrontalières et
internationales – Europe »**

**Adopté à la majorité
Lors de la séance plénière du CESER du 14/12/2020**

Table des matières

TABLE DES MATIERES	2
COMPOSITION DE LA COMMISSION 1 « ÉDUCATION, FORMATION ET EMPLOI »	6
SYNTHESE DU RAPPORT	7

SYNTHESE DES CONSTATS : ENJEUX DU TELETRAVAIL DANS LES DOMAINES DE COMPETENCES REGIONAUX... ET PLUS LARGEMENT	7
SYNTHESE DES PRECONISATIONS	9

INTRODUCTION.....11

UNE SAISINE DU PRESIDENT DU CONSEIL REGIONAL DE NOUVELLE-AQUITAINE	11
À QUI S'ADRESSE CE RAPPORT ?	11
QUESTIONNEMENTS CLES ET LIGNES DIRECTRICES : QUEL « TELETRAVAIL » POUR QUELLE SOCIETE ?	12
À L'ECHELLE INDIVIDUELLE : CONDITIONS DE PERENNISATION DU TELETRAVAIL, TRAVAIL A LA MAISON ET TRAVAIL A DISTANCE DANS UN SENS FAVORABLE AUX PERSONNES.....	12
À L'ECHELLE COLLECTIVE : CONSTRUCTION D'UN CADRE EGALITAIRE POUR LE TELETRAVAIL, LE TRAVAIL A LA MAISON ET LE TRAVAIL A DISTANCE	12
DOMAINES PRIORITAIRES VISES.....	13
UN RAPPORT DE PLUS SUR LE « TELETRAVAIL »... QUELLE VALEUR AJOUTEE PAR RAPPORT AUX PUBLICATIONS EXISTANTES ?	14
METHODE : DES SOURCES VARIEES POUR UNE PROBLEMATIQUE COMPLEXE.....	14
QUESTIONNAIRE	14
AUDITIONS.....	18
RETOURS D'INFORMATIONS ET D'EXPERIENCES TERRITORIALISES.....	20
SOURCES BIBLIOGRAPHIQUES	20
ESPRIT DES PRECONISATIONS.....	20
STRUCTURE DU RAPPORT	21

I. TELETRAVAIL, TRAVAIL A LA MAISON ET TRAVAIL A DISTANCE EN PRATIQUES.....22

I.A. DE QUOI PARLE-T-ON ? PERIMETRE DE L'ETUDE ET DEFINITION DES TERMES	22
I.A.1. QU'ENTEND-ON PAR TELETRAVAIL ? CLARIFICATIONS SEMANTIQUES	22
I.A.2. « CONFINEMENT », « CRISE SANITAIRE », « RECONFINEMENT »... DES TEMPORALITES A BIEN CERNER	26
I.A.3. LES ACTEURS CONCERNES – TOUS « TELETRAVAILLEURS » ?	26
I.B. AVANT LE CONFINEMENT – DES PRATIQUES LIMITEES ET GENERALEMENT ENCADREES	27
I.B.1. TENDANCES GENERALES EN FRANCE	27
I.B.2. MISE EN AVANT DES PRATIQUES REGIONALES.....	28
I.C. PENDANT LE CONFINEMENT : IMPROVISATIONS ET ADAPTATIONS EN URGENCE A UNE SITUATION INEDITE	30
I.C.1. ÉVOLUTION GENERALE DE LA PRATIQUE DU TELETRAVAIL EN FRANCE	30

I.C.2. FOCUS SUR LA REGION N-A	30
I.D. POST-CONFINEMENT : A LA RECHERCHE D'UN EQUILIBRE	35
I.D.1. EN FRANCE.....	35
I.D.2. ...COMME EN REGION N-A.....	36
I.E. LE RECONFINEMENT, OCCASION D'UN TEST « GRANDEUR NATURE » ?.....	41
I.F. EN EUROPE ET A L'INTERNATIONAL : SOURCES D'INSPIRATION POTENTIELLES ET ECUEILS A EVITER	41
I.F.1. À L'INTERNATIONAL ET EN UNION EUROPEENNE (UE) : UN CADRE JURIDIQUE CONSEQUENT.....	41
I.F.2. EN FINLANDE, UNE CONCILIATION REUSSIE ENTRE PROTECTION DES TRAVAILLEURS ET GAINS DE PRODUCTIVITE LIES AU TELETRAVAIL.....	43
I.F.3. EN ESPAGNE, UN ENCADREMENT DU TELETRAVAIL ENCORE A CONSOLIDER	44
I.F.4. AU QUEBEC, UN ENCADREMENT DU TELETRAVAIL AMENANT A L'ACTUALISATION DE LA LEGISLATION SUR LE TRAVAIL ...	45
I.F.5. ENSEIGNEMENTS TRANSVERSES : UN TELETRAVAIL SOURCE D'AVANCEES A LA CONDITION D'UN CADRE SUFFISAMMENT PROTECTEUR, QUELLE QUE SOIT SA NATURE	46

II. BENEFICES POTENTIELS ET RISQUES DANS LES DOMAINES DE COMPETENCES REGIONAUX.....48

II.A. ÉDUCATION ET ENSEIGNEMENT, DES « PARENTS PAUVRES » APPELANT UNE VIGILANCE PARTICULIERE VIS-A-VIS DES PRATIQUES A DISTANCE.....	48
II.A.1. DANS L'ENSEIGNEMENT SECONDAIRE : DES PRATIQUES PEU ADAPTEES AUX BESOINS ET AUX REALITES DES ELEVES ET DES FAMILLES COMME DES ENSEIGNANTS	49
II.A.2. UN SUIVI DES ETUDES ET DES CONDITIONS D'ÉVALUATION DEGRADEES DANS L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR	51
II.A.3. DELITEMENT DU LIEN SOCIAL ET ISOLEMENT DES ETUDIANTS.....	52
II.B. FORMATION : UN DOMAINE PEU MIS EN AVANT MAIS STRATEGIQUE.....	53
II.B.1. ENJEUX LIES A LA FORMATION A DISTANCE QUEL QUE SOIT SON CONTENU.....	54
II.B.2. ENJEUX LIES A LA FORMATION A LA SITUATION DE TELETRAVAIL, TRAVAIL A LA MAISON ET TRAVAIL A DISTANCE	57
II.C. EMPLOI ET TRAVAIL : ANTICIPER LES TRANSFORMATIONS ET PRENDRE EN COMPTE LES VULNERABILITES	58
II.C.1. CROISSANCE DU NUMERIQUE ET EVOLUTION DE L'EMPLOI.....	58
II.C.2. ENVIRON 300 000 ACTIFS NEO-AQUITAINS POTENTIELLEMENT « VULNERABLES » SANS POSSIBILITE DE RECOURS AU TELETRAVAIL.....	61
II.D. ENVIRONNEMENT ET MOBILITES : INFLUENCER LA BALANCE ENVIRONNEMENTALE DU TELETRAVAIL, TRAVAIL A LA MAISON ET TRAVAIL A DISTANCE, EN COHERENCE AVEC LES OBJECTIFS DU TERRITOIRE	64
II.D.1. MOBILITES – TRANSPORTS PRIVES.....	64
II.D.2. MOBILITES – TRANSPORTS PUBLICS.....	65
II.D.3. IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX DU NUMERIQUE ET AUTRES EFFETS REBOND	66
II.D.4. UN DEPLOIEMENT DU TELETRAVAIL, TRAVAIL A LA MAISON ET TRAVAIL A DISTANCE A INSCRIRE DANS LES TRAJECTOIRES FIXEES PAR LES POLITIQUES PUBLIQUES REGIONALES FAVORABLES AU CLIMAT ET A LA BIODIVERSITE	69
II.E. AMENAGEMENT DU TERRITOIRE	70
II.E.1. INTEGRER LE TELETRAVAIL AUX STRATEGIES D'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE, UN ENJEU STRUCTURANT	70
II.E.2. ACHEVER LA COUVERTURE NUMERIQUE DU TERRITOIRE, UNE CONDITION INDISPENSABLE	71
II.E.3. ASSURER LE MAILLAGE DU TERRITOIRE EN TIERS LIEUX ET L'ACCOMPAGNEMENT DE LEURS UTILISATEURS, UN COMPLEMENT INCONTOURNABLE.....	73
II.F. ACCES AUX SERVICES PUBLICS ET PRIVES : DES USAGERS POTENTIELLEMENT PENALISES PAR DES MODALITES DE TRAVAIL DISTANCIELLES	76
II.F.1. DES SERVICES PLUS OU MOINS IMPACTES SELON LEUR NATURE.....	76
II.F.2. DES USAGERS PLUS OU MOINS EN DIFFICULTE SELON LEUR PROFIL.....	77
II.F.3. UNE PERENNISATION DU TELETRAVAIL RISQUANT DE DEGRADER LA QUALITE DU SERVICE RENDU	77

III. TELETRAVAIL, TRAVAIL A LA MAISON ET TRAVAIL A DISTANCE, DES FACTEURS SOUVENT AGGRAVANTS D'INEGALITES PREEXISTANTES.....79

III.A. INEGALITES D'ACCES AU TELETRAVAIL EN NOUVELLE-AQUITAINE	79
III.A.1. PRECONFINEMENT : LE TELETRAVAIL REVELATEUR D'INEGALITES SOCIALES ET PROFESSIONNELLES	79
III.A.2. PENDANT LE CONFINEMENT : RENFORCEMENT DES INEGALITES FACE AU TRAVAIL A LA MAISON ET AU VIRUS.....	81
III.A.3. INEGALITES DANS LES CONDITIONS DE TRAVAIL.....	82
III.B. GENRE ET PARENTALITE, LE TELETRAVAIL REVELATEUR D'ENJEUX DE SOCIETE PLUS FONDAMENTAUX	83
III.B.1. DES DISPARITES PROFESSIONNELLES ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES NON DEMENTIES	83
III.B.2. RECONFIGURATION DES RELATIONS FAMILIALES ET PARENTALES EN CONTEXTE DE TELETRAVAIL : DES NEGOCIATIONS PARFOIS DIFFICILES	85
III.C. DES SITUATIONS DE HANDICAP POUVANT ETRE ATTENUÉES, MAIS AUSSI EXACERBÉES PAR LES SITUATIONS DE TELETRAVAIL, TRAVAIL A LA MAISON ET TRAVAIL A DISTANCE	88
III.C.1. HANDICAP PHYSIQUE	88
III.C.2. HANDICAP PSYCHIQUE, COGNITIF ET MENTAL.....	89
III.C.3. ENJEUX POUR LA REGION	90
III.D. SITUATIONS D'ILLETTRISME ET D'ILLETRONISME	90

IV. DES PRATIQUES DE TRAVAIL GENERANT DES MUTATIONS D'ENVERGURE POUR LES ORGANISATIONS (ENTREPRISES, ADMINISTRATIONS, ASSOCIATIONS, LIEUX D'EDUCATION ET DE FORMATION.....)....92

IV.A. UNE ORGANISATION COLLECTIVE SOUVENT BOULEVERSEE, A REPENSER A DE NOMBREUX NIVEAUX.....	92
IV.A.1. DES GROUPEMENTS D'EMPLOYEURS A REINVENTER POUR LE TELETRAVAIL	92
IV.A.2. LE DIALOGUE SOCIAL AU CŒUR DES ENJEUX DE DEVELOPPEMENT DU TELETRAVAIL	92
IV.A.3. DES PRATIQUES D'ENCADREMENT AU CŒUR DES DISPOSITIFS DE TELETRAVAIL, TRAVAIL A LA MAISON ET TRAVAIL A DISTANCE, A FAIRE EVOLUER.....	94
IV.A.4. DES ASPECTS FINANCIERS, JURIDIQUES ET REGLEMENTAIRES A NE PAS NEGLIGER.....	99
IV.A.5. DEMATERIALISATION, SECURITE ET MAITRISE DES DONNEES, DES DOMAINES SENSIBLES A MAITRISE.....	99
IV.A.6. DES IMPACTS ET MESURES PREVENTIVES A ENVISAGER A PLUSIEURS NIVEAUX EN MATIERE DE QUALITE DE VIE AU TRAVAIL, RISQUES PSYCHOSOCIAUX, SANTE ET SECURITE AU TRAVAIL.....	100
IV.A.7. DES TPE ET PME PRESENTANT DES BESOINS RENFORCES EN ACCOMPAGNEMENT	101
IV.A.8. LA VIE ASSOCIATIVE BENEVOLE, UN DOMAINE PEU VISIBLE MAIS IMPACTE PAR LES PRATIQUES EN DISTANCIEL	102
IV.B. UNE ORGANISATION ET DES CONDITIONS DE TRAVAIL INDIVIDUELLES FORTEMENT TRANSFORMÉES.....	103
IV.B.1. L'IMPORTANCE REAFFIRMÉE DU LIEU ET DE L'ESPACE DE TRAVAIL	103
IV.B.2. DES BESOINS EN MATERIEL QUI NE S'ARRETENT PAS AUX OUTILS DE TRAVAIL A DISTANCE	103
IV.B.3. LA « GRANDE TRANSFORMATION » DU LIEN ENTRE LA PERSONNE ET LE COLLECTIF ?.....	104
IV.B.4. UN EQUILIBRE ENTRE TEMPS PROFESSIONNEL ET TEMPS PERSONNEL A REDESSINER ET A PRESERVER	105

CONCLUSION107

LA REGION... ET TOUS LES AUTRES, AU CŒUR DE L'ACTION.....	107
QUEL (TELE) TRAVAIL POUR DEMAIN ?	108

BIBLIOGRAPHIE ET SITOGRAPHIE110

NOUVELLE-AQUITAINE	110
FRANCE	111
INTERNATIONAL	117

SIGLES ET ABBREVIATIONS 119

ANNEXES 121

LISTE DES ANNEXES	121
ANNEXE 1 – COURRIER DE SAISINE DU PRESIDENT DU CONSEIL REGIONAL	122
ANNEXE 2 – QUESTIONNAIRE	125
ANNEXE 3 – LISTE DES INTERVENANTS	131
ANNEXE 4 – CARTES DES TIERS-LIEUX EN NOUVELLE-AQUITAINE	132
ANNEXE 5 – RECAPITULATIF DES PRECONISATIONS	135
COMPETENCES DE LA REGION – ÉDUCATION.....	135
COMPETENCES DE LA REGION – FORMATION	135
COMPETENCES DE LA REGION – EMPLOI	136
COMPETENCES DE LA REGION – ENVIRONNEMENT ET MOBILITES	136
COMPETENCES DE LA REGION – AMENAGEMENT DU TERRITOIRE.....	137
COMPETENCES DE LA REGION – ACCES AUX SERVICES PUBLICS ET PRIVES	137
INEGALITES – GENRE ET PARENTALITE	137
INEGALITES – HANDICAP	137
INEGALITES – ILLETTRISME ET ILLECTRONISME	137
ORGANISATION COLLECTIVE – GROUPEMENTS D’EMPLOYEURS	137
ORGANISATION COLLECTIVE – DIALOGUE SOCIAL	138
ORGANISATION COLLECTIVE – ENCADREMENT.....	138
ORGANISATION COLLECTIVE – SECURITE ET MAITRISE DES DONNEES.....	138
ORGANISATION COLLECTIVE – TPE ET PME.....	138
ORGANISATION COLLECTIVE – VIE ASSOCIATIVE BENEVOLE	138
ORGANISATION INDIVIDUELLE – BESOINS EN MATERIEL.....	138

INTERVENTIONS EN SEANCE PLENIERE 139

Composition de la Commission 1 « Éducation, formation et emploi »

Collège 1 (12 membres)	Mme Christelle ABATUT (79)
	Mme Brigitte ALANORE (23)
	Mme Laura BOURIGAULT (33)
	Mme Geneviève BRANGÉ (16)
	M. Jean DEGOS (33)
	Mme Karine DESROSES (86)
	Mme Christel DE OLIVEIRA (79)
	Mme Nathalie GAUTHIER (79)
	M. Gérard GOMEZ (64)
	Mme Sylvie MACHETEAU (79)
	Mme Pascale MOREL (17)
	M. Pierre ROUSSEL (33)
	Collège 2 (11 membres)
M. Olivier CHABOT (33)	
M. Philippe DESPUJOLS (33)	
Mme Wafaa FORT (86)	
Mme Anne-Lise GAZEAU (16)	
M. Marc HAVARD (17)	
Mme Michelle HEIMROTH (64)	
Mme Géraldine JOUSSEAUME (33)	
Mme Véronique LELIBON (33)	
Mme Véronique MOMENTEAU (19)	
Mme Nathalie RENOUX (33)	
Collège 3 (12 membres)	Mme Stéphanie ANFRAY (33)
	Mme Amandine BAESEL (33)
	Mme Alyssa DAOUD (33)
	M. Benoît DURET (33)
	M. Philippe GIRARD (17)
	M. Yves JEAN (86)
	Mme Marie-Jo LAROZE (16)
	M. Anthony MASCLE (33)
	M. Philippe MORETTI (17)
	M. Dominique NIORTHE (86)
	M. Élie PEDRON (33)
	Mme Hélène VELASCO-GRACIET (33)
Collège 4 (1 membre)	Mme Dominique IRIART (33)

Président : Olivier CHABOT
Rapporteure : Sylvie MACHETEAU
Secrétaire : Anne-Marie CASTÉRA

Chargée de mission : Marjolaine PARIS
 Assistante de commission : Emilie DECAP
 Documentaliste : Claudine PRANEUF

Synthèse des constats : enjeux du télétravail dans les domaines de compétences régionaux... et plus largement

Quand la commission Éducation, formation et emploi du CESER Nouvelle-Aquitaine a reçu la saisine du Président du Conseil Régional en Juillet 2020, le pays venait de sortir d'un confinement lors duquel le télétravail ou travail à la maison forcé avait été pour beaucoup de travailleurs le seul moyen de conserver une activité professionnelle.

Très vite, le télétravail s'est avéré être plus qu'un sujet d'actualité. Il s'agit bien d'un sujet de société.

Le CESER Nouvelle-Aquitaine, tirant les enseignements du premier confinement du printemps 2020, a souhaité élargir la réflexion **au-delà du contexte de crise sanitaire** pour explorer le plus grand nombre possible de situations, visibles ou invisibles, en y intégrant les questions d'éducation et de formation professionnelle.

Des **ambitions fortes** structurent ce rapport qui va, sur un certain nombre de points, plus loin que les nombreuses analyses récentes sur le télétravail.

- mettre à jour des situations **peu visibles** et/ou **peu médiatisées** ;
- **considérer un spectre large d'acteurs concernés par le télétravail** : salariés et agents, mais aussi lycéens, étudiants, apprentis, bénévoles, personnes exerçant un mandat d'élu ou autre, usagers des services publics et privés.

Les postulats de base adoptés par le CESER comme point de départ des travaux, dont une partie sont aujourd'hui largement partagés au sein de la classe politique comme de la société mais ne l'étaient pas toujours au moment du début des travaux, invitent à un regard critique sur le télétravail, pour en comprendre tant les opportunités potentielles que les risques à prévenir :

- le **100% télétravail n'est pas la solution**, il doit être pensé dans le cadre de formats mixtes à privilégier, combinant activité à distance et présentielle ;
- la **vaste improvisation** mise en place pendant le premier confinement du printemps 2020 n'est en rien un modèle souhaitable pour un télétravail pérenne ;
- le télétravail doit être **encadré** et **organisé**, idéalement à l'échelle collective ;
- une démarche de parangonnage avec des **pays étrangers** est souhaitable pour s'inspirer des pratiques vertueuses et repérer les difficultés à éviter : ce rapport s'appuie notamment sur une analyse des cadres juridiques et de leurs effets sur les relations sociales et professionnelles en Finlande, en Espagne et au Québec.

Afin de traiter ce sujet complexe, des méthodes variées ont été déployées, amenant à exploiter un ensemble de sources :

- le recueil de données originales et systématisées, mais aussi l'amorce de préconisations issues du terrain avec un **questionnaire** (plus de 1 100 répondants) ;
- des **auditions** pour faire entendre la voix des acteurs néo-aquitains et analyser une variété de situations et de points de vue (18 intervenants) ;
- des **remontées d'information territorialisées** pour comprendre les initiatives en cours dans les organisations et structures publiques de la région en matière de télétravail (7 retours d'expérience écrits) ;
- un travail transversal grâce aux **contributions des Commissions** (5 Commissions contributrices) ;
- des **sources bibliographiques** extrêmement abondantes.

Les principaux constats effectués au terme de cette étude sont les suivants.

- Distinguer **télétravail** (depuis un lieu qui n'est pas le site de rattachement principal de l'activité, quel qu'il soit, encadré juridiquement et formalisé), **travail à la maison** (depuis le domicile ET non encadré sur le plan juridique) et **travail à distance** (depuis un lieu autre que le domicile ET non encadré sur le plan juridique) est un nécessaire préalable à la définition du cadre souhaitable pour un télétravail durable.
- La **Région** a un **rôle majeur** à jouer dans le déploiement à large échelle d'un télétravail de qualité :
 - o en tant que chef de file de **l'aménagement du territoire** : couverture réseau, sécurité informatique, tiers-lieux... et que collectivité compétente en matière d'**environnement et mobilités** ;
 - o en tant que **partenaire et « accompagnatrice »** des **acteurs économiques**, des **associations**, des **citoyens** (accès aux services publics et privés, prise en compte des publics fragiles), avec un rôle particulier à jouer auprès des **TPE / PME** : conseil, offre de formation, ingénierie ;
 - o en tant **qu'employeur majeur** du territoire, pour permettre aux agents du Conseil régional de télétravailler dans des conditions susceptibles d'améliorer leur qualité de vie au travail ;
 - o mais aussi en lien avec les autres acteurs du territoire concernés par les pratiques d'activité à distance : **lycées** et organismes d'**enseignement supérieur**, dont les **universités**, organismes de **formation**, partenaires pour **l'emploi**.
- Non encadré, le télétravail est susceptible de creuser les inégalités et de les renforcer plutôt que contribuer à les réduire, qu'il s'agisse :
 - o des **inégalités sociales** : en fonction de la catégorie socioprofessionnelle, du lieu de résidence, du métier ;
 - o des inégalités **liées au genre et à la parentalité** : les femmes et les hommes ne sont pas égaux face au télétravail et lorsqu'ils sont en plus parents, la complexité augmente ;
 - o des inégalités liées au **handicap**. En fonction du handicap, le télétravail peut être une vraie aide, ou au contraire venir aggraver un « stigmat » qui avait pu être neutralisé au prix d'efforts importants en milieu physique de travail ;
 - o des situations **d'illettrisme** et **d'illectronisme**.

Prendre en compte l'ensemble de ces situations dans leur subtilité n'est pas aisé, mais nécessaire. La Région a un rôle à jouer en la matière, en lien avec les organismes spécialisés sur ces différentes thématiques.

- Le télétravail, s'organise aussi **entre employeurs et salariés / agents**, au sein des **grandes entreprises** comme dans les **entreprises de taille intermédiaire**, les **TPE/PME** et les **associations** :
 - o du point de vue de **l'organisation collective** (groupements d'employeurs, dialogue social, formation de l'encadrement et accompagnement des télétravailleurs, aspects juridiques, droit à la déconnexion, cybersécurité, qualité de vie au travail) ;
 - o au niveau de **l'organisation individuelle** (espace de travail, ergonomie, lien social, équilibre des temps de vie).

Ce rapport propose des éléments de préconisations pour répondre aux questions suivantes : À l'échelle individuelle, quelles sont les **conditions** de pérennisation du télétravail dans un sens **favorable aux personnes** ? À l'échelle collective, comment construire un **cadre égalitaire** pour le télétravail ?

Synthèse des préconisations

Vingt-sept préconisations opérationnelles, insérées au fil du rapport, concernent plus spécifiquement les champs suivants :

Domaine	Thématiques traitées
Compétences de la Région	Éducation
	Formation
	Emploi
	Environnement et mobilités
	Aménagement du territoire
	Accès aux services publics et privés
Inégalités	Genre et parentalité
	Handicap
	Illettrisme et illettrisme
Organisation collective	Groupements d'employeurs
	Dialogue social
	Encadrement
	Sécurité et maîtrise des données
	TPE et PME
	Vie associative bénévole
Organisation individuelle	Besoins en matériel

Parmi cette liste, neuf préconisations majeures ont été identifiées par le CESER Nouvelle-Aquitaine, marquées d'une étoile dans le corps du rapport.

Domaine	★ Préconisations majeures	Emplacement
Compétences Région – Formation	Financer des formations au métier de facilitateur, et de façon plus large aux nouveaux métiers liés au développement du télétravail Réaliser un recensement des offres de formation et d'accompagnement de l'organisation du télétravail existantes, en particulier à destination des TPE et PME, et les orienter individuellement	II.B.1
	Créer des lieux de « <i>co-learning</i> » tournés sur la formation et / ou équiper les tiers-lieux déjà existants	II.B.1
Compétences Région – Environnement et mobilités	Créer des zones de <i>co-working</i> et de <i>co-learning</i> dans des transports publics	II.D.2
Compétences Région – Aménagement du territoire	Coupler les aides de la Région à l'isolation thermique avec des aides à l'isolation phonique	II.E.1
	Poursuivre la création d'un réseau de tiers-lieux au sein des gares désaffectées ou très peu utilisées de la SNCF	II.E.3
Inégalités – Handicap	Mettre à disposition des masques inclusifs à destination des interlocuteurs ayant des personnes malentendantes dans leur entourage professionnel	III.C.3
Inégalités – Illettrisme et illectronisme	S'appuyer sur la méthode FALC pour créer des supports à destination de salariés et agents en situation d'illettrisme ou d'illectronisme	III.D
Organisation collective – Groupements d'employeurs	Accompagner des initiatives visant à la création de nouveaux types de groupements d'employeurs ou de SCIC pour mutualiser des ressources dans le cadre du télétravail. Cela peut favoriser le développement de l'emploi.	IV.A.1
Organisation collective – TPE et PME	Créer un programme spécifique régional d'accompagnement sur le télétravail pour les TPE et PME, simple et concret : un financement, un diagnostic, des préconisations et une mise en œuvre. Désigner un référent « Télétravail » régional dédié aux TPE et PME.	IV.A.7

Introduction

Une saisine du Président du Conseil régional de Nouvelle-Aquitaine

Par courrier en date du 24 juillet 2020¹, le Président du Conseil régional de Nouvelle-Aquitaine a saisi l'assemblée socioprofessionnelle régionale d'une demande d'analyse sur le télétravail.

Le constat de départ est que le premier confinement généré par la crise sanitaire, qui a duré du 17 mars au 10 mai 2020, a donné lieu à une réorganisation en profondeur des manières de travailler au sein des entreprises et administrations, et notamment à une massification rapide des pratiques de « télétravail », avec des résultats contrastés. Le courrier de saisine interroge dès lors, au-delà de la seule crise sanitaire, quant à la manière de capitaliser sur les enseignements tirés de la crise par les acteurs des territoires néo-aquitains pour orienter les futures politiques régionales. La demande s'oriente notamment sur le soutien aux Très petites entreprises (TPE) et Petites et moyennes entreprises (PME), ainsi que sur la question du développement de tiers-lieux, dans la lignée des différents Appels à manifestation d'intérêt (AMI) s'étant succédés depuis 2011.

Le CESER est invité à étudier, à l'échelon des territoires, tant les facteurs de réussite que les difficultés pour les organisations régionales, les filières, les activités.

À qui s'adresse ce rapport ?

Une saisine du **Président du Conseil régional** étant à l'origine de ce travail, le premier public visé est bien sûr celui-ci ainsi que l'ensemble des **élus du Conseil régional**. Les domaines abordés de façon transverse à travers la thématique du télétravail, travail à la maison et travail à distance étant nombreux (voir ci-dessous l'approche proposée), on peut considérer que la **majorité des élus** peuvent être concernés par tout ou partie de ce rapport. Dans le cadre de la réponse à la lettre de saisine, des orientations pour les politiques régionales y sont notamment proposées.

Les investigations de terrain menées dans le cadre de l'élaboration de ce rapport (voir ci-dessous la partie « méthode ») ont montré qu'un **public plus large** était par ailleurs intéressé par la thématique et en recherche de **clés concrètes dans la pratique du télétravail, du travail à distance et du travail à la maison** post-confinement. Ce rapport s'adresse donc également à l'ensemble des acteurs ayant expérimenté et expérimentant toujours le télétravail, travail à la maison et travail à distance, qu'ils soient décideurs ou « praticiens » : **responsables d'entreprises, d'administrations publiques et d'associations, encadrants au sein de ces structures, salariés et fonctionnaires, travailleurs indépendants, bénévoles, apprenants et pédagogues au sein des lycées, des universités et des grandes écoles**. Des préconisations concernant plus spécifiquement la mise en œuvre de ces pratiques au sein de ces structures y sont également proposées.

Les **institutions partenaires de la Région** en matière **d'éducation, emploi, formation et conditions de travail** pourront également y trouver un intérêt et une approche complémentaire à celle de leurs propres études en la matière : Agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail (ARACT), Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE), acteurs de l'éducation et de la formation professionnelle, etc.

Enfin, les **usagers des services publics et privés** sur le territoire pourront être intéressés par un décryptage des enjeux concernant les impacts indirects du télétravail, travail à la maison et travail à distance.

¹ En annexe 1.

La suite de l'introduction présente l'approche proposée par le CESER pour répondre à la saisine... Et aller plus loin.

Questionnements clés et lignes directrices : quel « télétravail » pour quelle société ?

À l'échelle individuelle : conditions de pérennisation du télétravail, travail à la maison et travail à distance dans un sens favorable aux personnes

Précisons d'emblée qu'il ne s'agit pas de se positionner pour ou contre les nouvelles formes de travail ayant émergé à l'occasion du confinement, et appelées pour une partie d'entre elles à se pérenniser tout en évoluant. Le recueil de matériaux comme les échanges et réflexions ayant eu lieu tout au long de l'élaboration de ce rapport ont résolument mis de côté tout manichéisme en la matière.

La question posée dans la saisine de la **capitalisation sur l'expérience inédite** imposée par le confinement qu'a été la mise en place du travail à la maison à grande échelle et très rapidement, afin **d'orienter les futures politiques régionales**, constitue le point de départ de la réflexion. Il s'agit de rendre compte des **meilleures pratiques organisationnelles et managériales**, mais aussi des **difficultés et écueils** rencontrés par les acteurs et organisations de la société civile dans :

- le passage des **dispositifs de télétravail préconfinement** à la mise en place **du travail à la maison massif** en contexte de confinement ;
- la création, à partir des **configurations improvisées** propres au confinement, de **systèmes plus formalisés**, applicables post-confinement, et potentiellement à moyen ou long terme, post-crise sanitaire.

Cela permettra de comprendre **dans quelles conditions** le télétravail, travail à la maison ou travail à distance peuvent être mis en place d'une **manière satisfaisante à la fois pour celui qui le pratique et pour sa structure de rattachement**, qu'il s'agisse d'une entreprise, d'une administration, d'une association, d'un lycée, d'une université ou grande école, d'une assemblée locale, et que la personne soit chef d'entreprise, salariée, fonctionnaire, bénévole, étudiante, élue.

À l'échelle collective : construction d'un cadre égalitaire pour le télétravail, le travail à la maison et le travail à distance

Au niveau sociétal, il s'agit de se demander, dans un contexte où ces nouvelles pratiques de travail prennent de l'ampleur, **comment les organiser** et **quels écueils éviter** afin de tendre vers un système **le plus égalitaire possible**.

En effet, les **inégalités** qui structurent la société française, auxquelles n'échappe pas la région Nouvelle-Aquitaine, forment un contexte dans lequel s'inscrivent les pratiques de télétravail, travail à la maison et travail à distance. Ces inégalités sont notamment **territoriales** (lieu de résidence), **socio-professionnelles** et de **genre**.

Elles peuvent selon les circonstances s'avérer des **discriminations** lorsque l'inégalité est liée à un critère discriminatoire².

Les études réalisées, notamment sur la base des statistiques nationales, montrent que la période de confinement a pu **renforcer des inégalités déjà existantes** (disparités de revenus, de capacité à épargner, femmes-hommes, etc.).

Le télétravail en période préconfinement, le travail à la maison durant le confinement, et les pratiques se mettant en place post-confinement n'échappent pas à cette tendance. Par exemple les chiffres de l'enquête longitudinale *Coronavirus et confinement* (COCONEL) de l'Institut national d'études démographiques (INED) et de plusieurs études consultées montrent que **certaines populations ont, significativement plus que d'autres, été concernées par le travail à la maison durant le confinement** (Lambert, Cayouette-Remblière, Guéraud, Bonvalet, Girard, Le Roux et Langlois, 2020).

Paradoxalement, ces inégalités, clairement objectivées par les statistiques sont devenues **moins visibles** par l'expérience empirique, puisque **dissimulées au sein de l'espace privé** des domiciles, et non plus repérables sur les lieux de travail, dans les collectifs professionnels ou au sein de l'espace public. Le CESER, à travers le matériau inédit et propre au territoire néo-aquitain dont il dispose, a ainsi à cœur, au-delà de la saisine initiale, de rendre compte de **situations peu visibles ou peu médiatisées, que ce soit dans le cadre des collectifs de travail ou dans celui de la sphère plus privée.**

Domaines prioritaires visés

Sept grands domaines prioritaires seront principalement balayés dans ce rapport, identifiés comme connectés aux questionnements précédemment développés, afin de proposer des **orientations concrètes** pour les **politiques régionales** en la matière :

- **éducation ;**
- **formation ;**
- **emploi et travail ;**
- **environnement ;**
- **mobilités ;**
- **aménagement du territoire ;**
- **accès aux services publics et privés.**

Deux dimensions complémentaires seront abordées, sur lesquelles de **nombreux acteurs** expérimentant le télétravail, travail à distance et travail à la maison sont par ailleurs en attente de **préconisations concrètes** :

- **Organisation collective** : dialogue social, management, méthodes et outils, sécurité informatique, réglementaire, juridique et financier, qualité de vie au travail (QVT), risques psychosociaux (RPS), santé et sécurité au travail (SST).
- **Organisation et conditions de travail individuelles** : lieux de travail, matériel, relation individu/collectif, droit à la déconnexion, équilibre temps professionnel/temps personnel et impacts sur la famille.

² Les 25 critères de discrimination actuellement reconnus par le droit français sont notamment listés sur le site du Défenseur des droits : <https://www.defenseurdesdroits.fr/fr/institution/competences/lutte-contre-discrimination>

Un rapport de plus sur le « télétravail »... Quelle valeur ajoutée par rapport aux publications existantes ?

Étant donné le foisonnement d'études concernant le télétravail, travail à la maison et travail à distance depuis la période de confinement, il est important de rappeler en quoi le présent rapport se distingue de ces dernières, et les **nouveautés qu'il apporte** sur cette thématique.

- Répondant à une saisine du Président du Conseil régional, il a une vocation résolument **tournée vers l'action**, de la Région comme des forces vives de ses territoires, en amenant des préconisations concrètes.
- Il se focalise principalement sur **l'échelle de la Nouvelle-Aquitaine** : s'il se nourrit des enseignements pouvant exister à d'autres niveaux, nationaux ou internationaux, son volet opérationnel concerne très spécifiquement les acteurs et les territoires néo-aquitains.
- Il repose sur un ensemble de **matériaux de terrain originaux** que sont un **questionnaire** spécifique, des **auditions** et des **remontées d'informations** au plus près du terrain.
- Il insiste sur la distinction parfois peu prise en compte, et pourtant nécessaire pour comprendre le sujet dans sa complexité et proposer des préconisations opérantes, entre **télétravail, travail à la maison et travail à distance**.
- Il s'attache à mettre en valeur les situations moins visibles, voire invisibles, notamment à travers la thématique des inégalités.
- A travers l'analyse du thème de l'accès aux services publics et privés, il met en avant la question des **impacts indirects** du télétravail, travail à la maison et travail à distance sur les **usagers et citoyens**.

Méthode : des sources variées pour une problématique complexe

Le recueil d'informations s'est appuyé sur quatre types de sources.

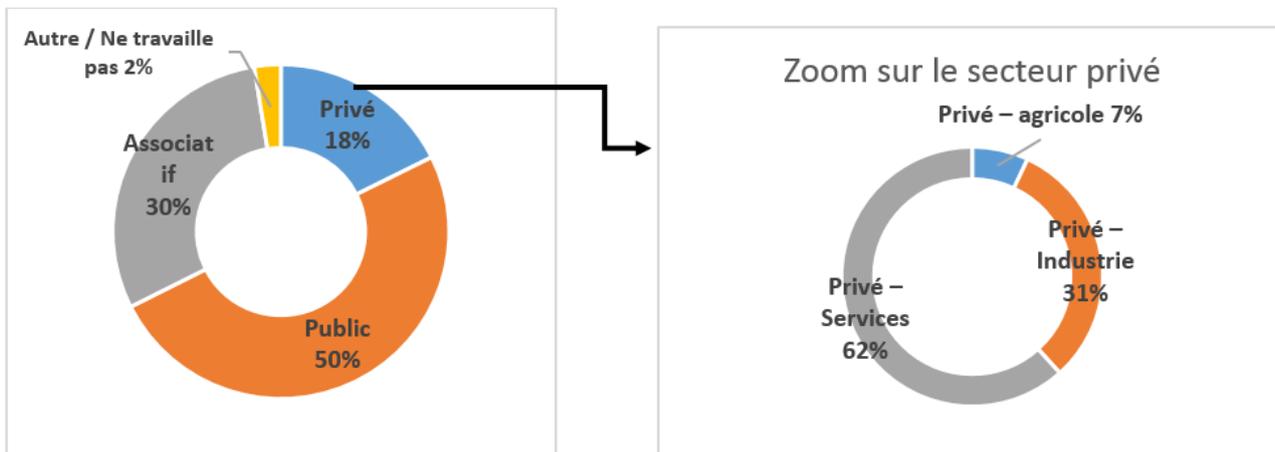
Questionnaire

Une enquête par questionnaire a été mise en ligne du **7 au 28 octobre 2020** avec relance à mi-parcours. L'ensemble des **Conseillers du CESER** et des **membres de leurs organisations d'appartenance** étaient visés. Ils ont été contactés principalement par mail, soit directement par les services du CESER, soit par les conseillers invités à relayer le lien vers le questionnaire en ligne. La cible du questionnaire peut donc être décrite comme la société civile organisée de Nouvelle-Aquitaine.

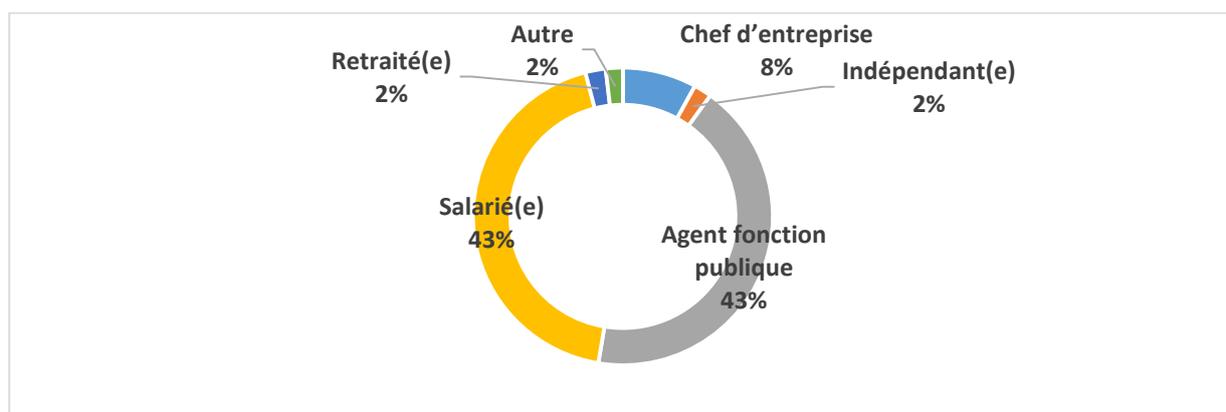
Il comprenait 30 questions pour permettre une **participation rapide** et maximiser le nombre de répondants (voir annexe 2). Des questions fermées et ouvertes étaient proposées, pour permettre à ceux qui le souhaitent de **s'exprimer** de façon détaillée. Les objectifs de l'analyse statistique qui en a été faite sont les suivants : **comparer** les pratiques avant et pendant le confinement, recueillir des retours d'expérience et préconisations objectivables, et des **données segmentées** par type de territoire, secteur d'activité, profil sociodémographique.

1 141 personnes ont fourni des réponses exploitables au questionnaire, ce qui est suffisant pour assurer une fiabilité des résultats, tant globaux que segmentés. La structure des répondants par secteur d'activité, métier, taille de la structure et lieu d'exercice de l'activité principale est analysée ci-dessous.

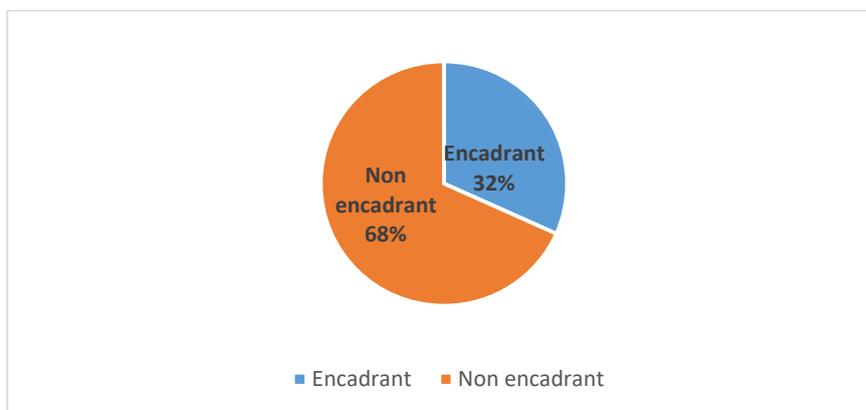
Par rapport à la structure de la population de Nouvelle-Aquitaine telle que décrite par l'INSEE sur la base des données du recensement de 2017, la société civile organisée ayant répondu au questionnaire se distingue par une sous-représentation du secteur agricole et une nette surreprésentation de l'administration publique.



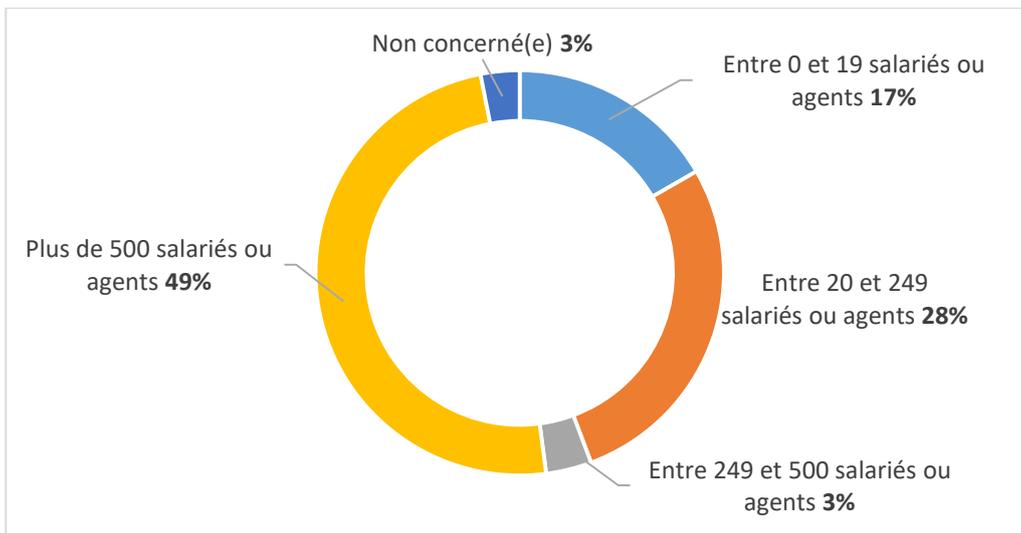
Répartition des répondants au questionnaire par secteur d'activité



Répartition des répondants au questionnaire par métier

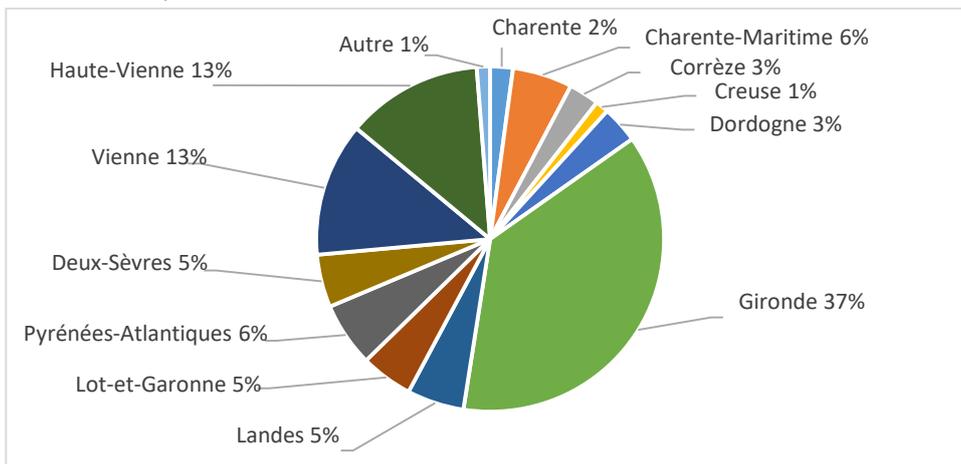


Répartition des répondants au questionnaire par statut d'encadrement

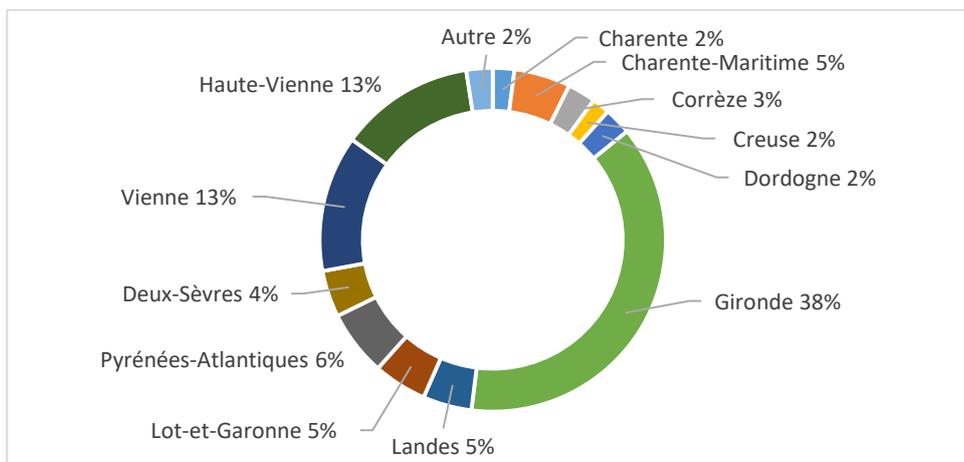


Répartition des répondants au questionnaire selon la taille de la structure

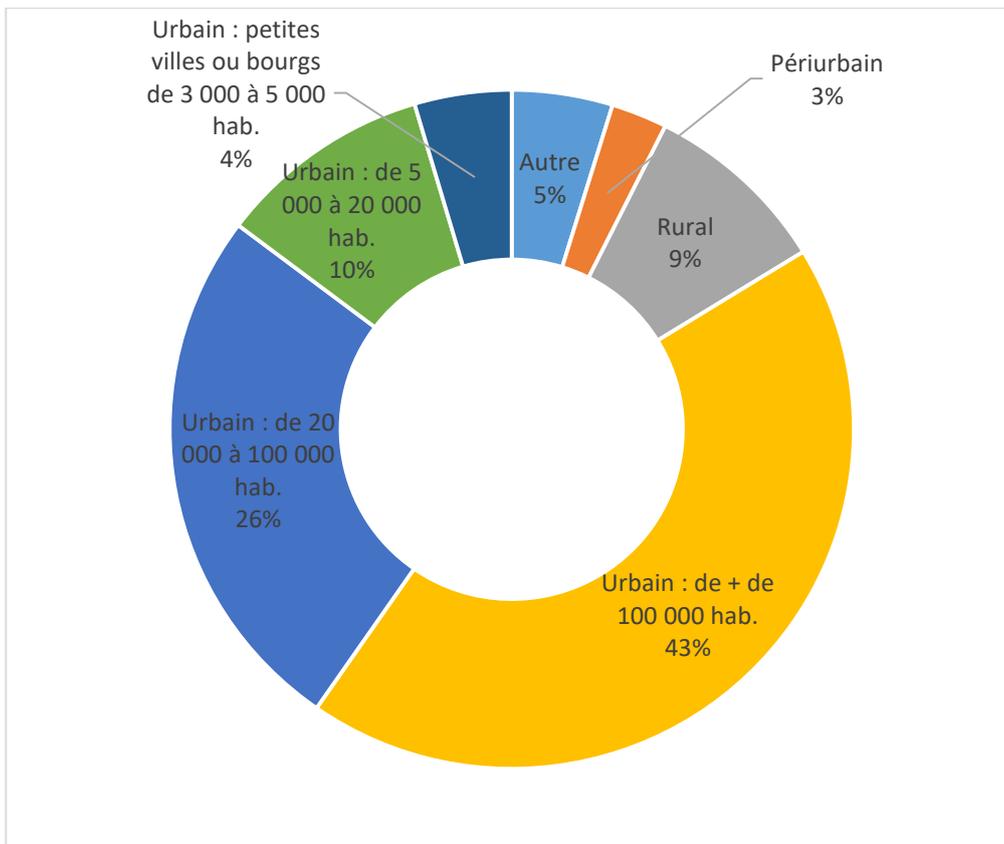
En termes géographiques, une surreprésentation de la Gironde, de la Vienne et de la Haute-Vienne est à noter par rapport au lieu de résidence de la population générale de Nouvelle-Aquitaine, tandis que les départements moins peuplés sont sous-représentés.



Répartition des répondants par lieu de résidence

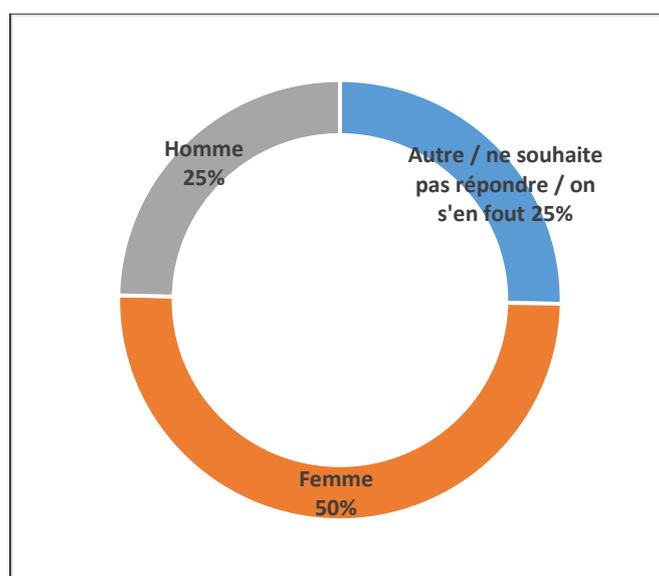


Répartition des répondants par lieu d'exercice de l'activité principale

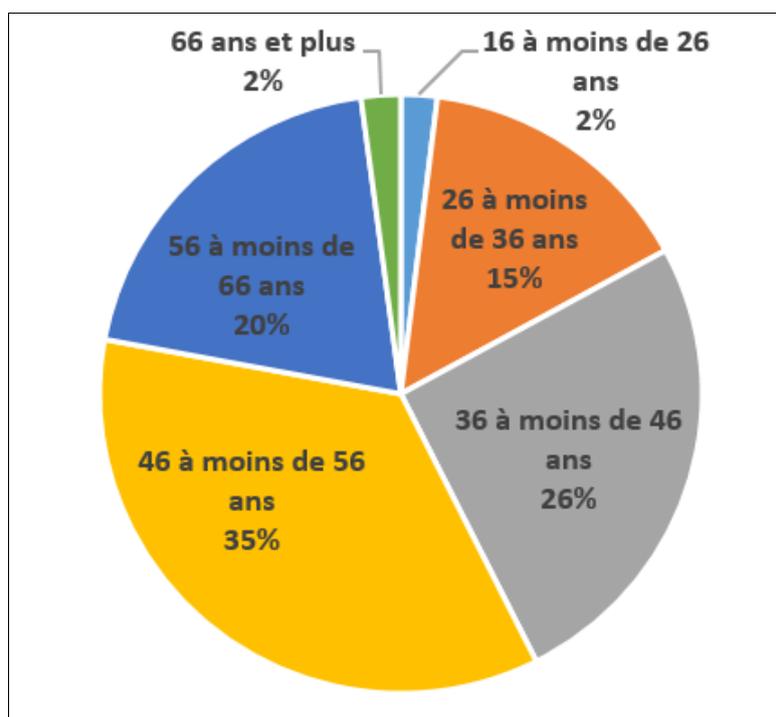


Répartition des répondants par milieu d'exercice de l'activité principale

Concernant le genre, un champ d'expression libre était mis à disposition. 50% des répondants se sont identifiés comme « femmes », les autres se partageant entre une catégorie « hommes » et d'autres choix d'identification ou une non-réponse, avec une proportion conséquente de personnes n'ayant pas souhaité s'identifier sur ce critère.



Répartition des répondants par genre (champ d'expression libre)



Répartition des répondants par tranche d'âge

Quatre champs d'expressions libres étaient proposés concernant les thèmes suivants :

- bonnes pratiques pendant le confinement (658 réponses exploitables) ;
- difficultés rencontrées pendant le confinement (660 réponses exploitables) ;
- dispositions mises en œuvre par les structures disposées à pérenniser le télétravail, travail à distance et travail à la maison (569 réponses exploitables) ;
- actions possibles de la Région pour appuyer cette pérennisation (424 réponses exploitables).

Ils ont été analysés à l'aide du logiciel IRaMuTeQ qui permet l'analyse quantitative de corpus textuels de taille importante au moyen de la méthode Reinert :

- classification des termes employés en plusieurs champs lexicaux ;
- mise en évidence des thèmes dominants ;
- mise en évidence des liens entre les thèmes dominants ;
- reconstitution de verbatim types ;
- mise en évidence des populations les plus concernées par les différentes thématiques.

Auditions

La Commission « Éducation, formation et emploi » a auditionné des acteurs clés en mesure d'apporter des **éclairages de terrain**, et depuis **différents angles de vue** sur le sujet : directions et représentants des salariés d'entreprises ayant expérimenté le télétravail avant, pendant et/ou après le confinement, ARACT, Association Départementale des parents et amis de personnes handicapées mentales (ADAPEI), Coopérative des Tiers-Lieux, chercheuses. La liste complète des personnes auditionnées se trouve en annexe 3. Le CESER tient à remercier les nombreux intervenants ayant participé à ces travaux. Leurs auditions, riches d'enseignements, ont rendu possible ce rapport.

Ils ont été invités à s'exprimer, dans le cadre d'un **échange ouvert**, sur différentes thématiques identifiées par la Commission (présentation de leur structure, modalités de télétravail avant le confinement si elles existaient,

changements provoqués par la situation de confinement, retours d'expériences post-confinement sur les pratiques, perspectives à court, moyen et long terme, rôle potentiel / attendu de la région Nouvelle-Aquitaine, etc.), ainsi que sur tout point qu'ils souhaitent souligner dans le cadre du travail en cours.

Dans le cadre de leurs contributions à ce rapport, la Commission 3 « Environnement » a également mené des auditions dont la liste apparaît aussi en annexe 3.

Le tableau ci-après récapitule les principales caractéristiques des entreprises dont les représentants (dirigeants et représentants des salariés) ont été rencontrés. Elles sont présentées par ordre chronologique des auditions réalisées.

Entreprise	Nombre de salariés	Domaine d'activité	Localisation	Situation par rapport au télétravail
OPQUAST	Une dizaine	Digital (référentiels de bonne pratique et certifications)	Siège social à Cenon, salariés dans toute la France + île de la Réunion	« Full Remote » depuis la création de l'entreprise
Groupe Clisson	165	Métallurgie (négoce, fabrication armatures, découpe laser)	Siège social à Moncoutant (Deux-Sèvres), sites à Challans (Vendée), Thouars et Échiré (Deux-Sèvres)	Démarche pour mettre en place le télétravail initiée avant la crise sanitaire (accompagnement par l'ARACT pour évaluer les activités « télétravaillables », tests ponctuels), accélérée par cette dernière (signature d'un accord en cours)
Ceva Santé Animale	6 000	Laboratoire pharmaceutique vétérinaire	Siège social et opérationnel à Libourne. Implantations dans 46 pays.	Pas d'habitude du télétravail avant la crise sanitaire, les voyages physiques étant privilégiés. Mise en place du travail à la maison à marche forcée lors du confinement. Réorganisation en cours pour pérenniser un télétravail soutenable au sein de l'entreprise.
CDiscount	1 500	Vente à distance	Siège social à Bordeaux, entrepôts sur plusieurs sites en France (dont un majeur à Cestas) et dans plusieurs pays d'Afrique, Asie du Sud-Est et Amérique du Sud	Démarche pour mettre en place le télétravail initiée avant la crise sanitaire (test sur 300 cadres), accélérée par cette dernière (extension de l'accord à l'ensemble des salariés et statuts)

Portrait synthétique des entreprises du territoire dont les représentants ont été auditionnés

Retours d'informations et d'expériences territorialisés

Ces données ont été demandées à divers acteurs du territoire de Nouvelle-Aquitaine : **Conseils départementaux et collectivités territoriales, Chambres de commerce et d'industrie (CCI)**, ainsi qu'à l'ensemble des **conseillers du CESER**, invités à interroger les membres de leurs **organisations respectives**.

L'exercice a consisté pour ceux qui le souhaitaient à faire remonter de **brèves synthèses** ou des **documents pertinents** sur les retours d'expériences qu'ils ont pu avoir en termes de pratiques du télétravail, travail à la maison et travail à distance de la part de leurs salariés, agents ou membres.

L'objectif était de recueillir des **informations complémentaires et territorialisées, quantitatives ou qualitatives**, de la part des **organisations régionales, des filières, des activités**. Les retours suivants ont été transmis :

- **Agence régionale livre, cinéma audiovisuel (ALCA) Nouvelle-Aquitaine** : charte sur le télétravail.
- **Bordeaux Métropole** : retour du questionnaire « managers » post-confinement.
- **CCI Deux-Sèvres** : Rapport de CCI France *Du télétravail exceptionnel au télétravail régulier : quel encadrement juridique ?*
- **CFE-CGC** : pistes de réflexion de l'équipe Import-Export quant aux préconisations.
- **Conseil de développement du Pays Basque (CDPB)** : enquête publique menée durant le confinement avec 9 enseignements à tirer, dont une partie concerne le télétravail.
- **Département de la Haute-Vienne** : retours sur deux enquêtes internes en vue de la formalisation d'un dispositif de télétravail suite aux expériences de travail à distance (terme employé par les RH du Conseil départemental comme équivalent du « travail à la maison » dans ce rapport) durant le confinement.
- **Région Nouvelle-Aquitaine** :
 - o résultat du « sondage télétravail » mené auprès des agents ;
 - o éléments sur la mise en place de l'AMI « Numérique de proximité » (délibération et plaquette).

Sources bibliographiques

De très nombreuses sources existent concernant le télétravail **pendant la crise** et ses perspectives dans l'avenir **après la crise**. Les sources sont plus rares concernant les pratiques **avant la crise**, mais existent également. Il peut s'agir **d'articles de presse, d'articles scientifiques, de résultats d'enquêtes par questionnaires et / ou entretiens diffusés sur les sites d'organisations régionales ou nationales, d'outils pratiques** (kits à destination des entreprises et administrations), etc. Des fonds documentaires et des revues de presse ont été constitués tout au long du travail de recueil de données.

L'objet de ce rapport n'est pas de synthétiser ni de répéter le très riche contenu de ces différentes études. Ces sources sont exploitées **en complément** de l'information issue des **matériaux originaux** que sont le **questionnaire**, les **auditions** et les **remontées d'informations** des organisations présentes sur le territoire. Leur liste est disponible dans la bibliographie / sitographie en fin de rapport.

Esprit des préconisations

Les vingt-cinq préconisations du CESER Nouvelle-Aquitaine s'articulent comme suit :

- Des préconisations transversales, d'ordre stratégique concernant le développement d'un système de télétravail, travail à la maison et travail à distance respectueux des personnes et de l'environnement à l'échelle régionale.

- Des préconisations thématiques, relatives aux différents domaines traités, insérées au fil des analyses concernant ces différents thèmes. Elles concernent à la fois les compétences proprement régionales et l'organisation interne des employeurs ou autres structures déployant des activités en télétravail, travail à domicile ou travail à distance (voir partie I.A « périmètre de l'étude »).
- Des tableaux récapitulant les principales préconisations sont présentés dans la synthèse située au début de ce rapport.

Ces préconisations s'adressent aux différents publics visés par ce rapport : Présidents et élus du Conseil régional, mais également l'ensemble des acteurs régionaux concernés par le télétravail, travail à la maison et travail à distance.

Les neuf préconisations considérées comme majeures par le CESER Nouvelle-Aquitaine sont identifiées par le sigle suivant : 

Structure du rapport

Une première partie aborde **l'évolution des pratiques** de télétravail, travail à distance et travail à la maison **entre les périodes pré et post-confinement**. Un accent est mis sur les pratiques régionales, ainsi que sur celles existantes dans certains pays étrangers, qui peuvent représenter un point de comparaison et une source d'inspiration intéressants.

La seconde partie s'intéresse aux **bénéfices potentiels**, mais aussi aux **risques** dans sept grands domaines de compétences régionaux : **éducation, formation, emploi, environnement, mobilités, aménagement du territoire, accès aux services publics et privés**.

La thématique des inégalités est ensuite explorée, en montrant comment télétravail, travail à la maison et travail à distance peuvent avoir un **impact différencié** notamment en fonction du **genre** et pour des personnes en situation de **handicap**.

Enfin, les enjeux des mutations en **interne** aux organisations (entreprises, administrations, associations, lieux d'éducation et de formation, organisations syndicales...), qu'il s'agisse du niveau **collectif** ou **individuel**, sont analysés.

Pour chaque thématique traitée, des **préconisations** sont développées, à partir des **bonnes pratiques** analysées en première partie, comme en fonction des **points de vigilance thématiques** mis en exergue dans les seconde, troisième et quatrième parties.

Ces préconisations couvrent à la fois le champ des **politiques régionales**, et le domaine plus vaste de la mise en place du télétravail en contexte post-confinement, voire post-crise sanitaire, au niveau des différents **acteurs du territoire régional**.

I. Télétravail, travail à la maison et travail à distance en pratiques

I.A. De quoi parle-t-on ? Périmètre de l'étude et définition des termes

I.A.1. Qu'entend-on par télétravail ? Clarifications sémantiques

Le cadre juridique du télétravail

Le télétravail fait référence en France à un **cadre juridique et organisationnel précis**. Il est encadré par l'accord cadre européen du 16 juillet 2002 repris en droit interne par l'accord national interprofessionnel (ANI) du 19 juillet 2005. Celui-ci a été transposé dans la loi du 22 mars 2012 relative à la simplification du droit et à l'allégement des démarches administratives. Ses dispositions sont codifiées aux articles L. 1222-9 à L. 1222-11 du code du travail. Le télétravailleur français dispose d'un statut juridique qui s'applique aux employeurs de droit privé, aux salariés et aux agents des personnes publiques employés dans les conditions du droit privé.

L'ordonnance relative à la prévisibilité et à la sécurisation des relations de travail publiée au Journal officiel (JO) du 22 septembre 2017, puis la Loi du 5 septembre 2018 modifient l'article L1222-9 du code du travail, qui dispose que « **le télétravail désigne toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait pu être exécuté dans les locaux de l'employeur est effectué hors de ces locaux de façon volontaire en utilisant les technologies de l'information et de la communication**. Le télétravail est mis en place dans le cadre d'un accord collectif ou, à défaut, dans le cadre d'une charte élaborée par l'employeur après avis du comité social et économique (CSE), s'il existe. En l'absence d'accord collectif ou de charte, lorsque le salarié et l'employeur conviennent de recourir au télétravail, ils formalisent leur accord par tout moyen. »

Tout salarié peut donc bénéficier du télétravail au sein de son entreprise dès lors qu'un **accord collectif, une charte** après avis des représentants du personnel, ou un **accord individuel formalisé** entre l'employeur et le salarié le prévoient. Depuis l'ordonnance du 22 septembre 2017, **il n'est plus nécessaire que le télétravail soit inscrit dans le contrat de travail** ou dans un avenant au contrat de travail. La notion de **régularité du télétravail disparaît** des nouvelles dispositions et le **travail occasionnel** est reconnu : « *en cas de recours occasionnel au télétravail, celui-ci peut être mis en œuvre d'un commun accord entre l'employeur et le salarié. Ce double accord est recueilli par tout moyen à chaque fois qu'il est mis en œuvre.* » En outre, le texte apporte des garanties aux salariés en matière de **droit à la déconnexion** et précise les conditions d'imputabilité en cas d'accident de travail d'un télétravailleur.

Le décret sur les nouvelles modalités d'exercice du télétravail dans la fonction publique (FP), pris en application des dispositions de l'article 49 de la loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique, a été publié au JO du 6 mai, apportant son lot de modifications au décret du 11 février 2016 relatif aux conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique et la magistrature qui s'appliquait jusqu'alors. Il détermine les nouvelles modalités qui permettent le recours ponctuel au télétravail (jusqu'alors inexistant), facilite l'utilisation du matériel informatique personnel de l'agent travaillant à distance. Il permet, en cas de situation exceptionnelle perturbant l'accès au site ou le travail sur site, de déroger à la limitation de la règle imposant un maximum de trois jours de télétravail par semaine.

Travail à domicile, travail à la maison, travail à distance : des termes différents pour une palette de réalités différentes

Employé dans le langage courant, le terme « télétravail » fait souvent référence à des pratiques plus larges que les seules situations entrant dans la définition juridique du télétravail. On peut notamment distinguer le travail à domicile, le travail à la maison et le travail à distance.

Le travail à domicile peut s'entendre, comme le télétravail, au sens de la réglementation, puisqu'il bénéficie lui aussi d'un cadre juridique précis défini dans les articles L-7412-1 à L-7412-3 du Code du travail. Le travailleur à domicile exécute des travaux contre une rémunération forfaitaire fixée à l'avance, sur la base d'un tarif horaire et d'un temps d'exécution. Ces travaux sont réalisés pour un ou plusieurs chefs d'établissements industriels, commerciaux ou artisanaux. Il peut s'agir d'un travail manuel (travail du vêtement comme la couture, montages industriels, etc.) ou intellectuel (dessin, écriture, relecture, traduction, etc.). Le salarié en télétravail ne sera travailleur à domicile que s'il en respecte les critères. En raison de leur activité, certains salariés peuvent remplir les critères légaux du télétravailleur et ceux du travailleur à domicile. Dans ce cas, la réglementation des deux statuts est combinée.

Dans la plupart des productions sur la thématique du télétravail, le terme de « travail à domicile » fait pour sa part référence à **toute forme de travail exécutée depuis le domicile sans répondre aux critères légaux encadrant le télétravail**. Lors du confinement, **une grande majorité des situations de travail** n'était de fait **pas encadrée par des accords** collectifs ou individuels de télétravail faute d'existence de ces derniers dans les établissements concernés, ou **n'entraient pas dans le cadre des accords existants**, notamment car les salariés et agents travaillaient à temps plein hors du siège de leurs structures de rattachement.

Dans ce rapport, le terme « **travail à la maison** » sera employé pour se distinguer du « travail à domicile » légalement encadré, et fera référence à toutes les pratiques de travail au domicile exercées hors du cadre légal du télétravail ou du travail à domicile.

Le travail à distance fait référence, plus largement, à toutes les activités effectuées hors de l'établissement de rattachement au sein de la structure d'exercice de l'activité. Il englobe donc le télétravail et le travail à domicile. Le questionnaire comme les auditions ou la lecture des remontées d'information des organisations de terrain ont montré que c'est un terme souvent employé par les Directions des ressources humaines (DRH) pour désigner les activités professionnelles n'ayant pas lieu dans les locaux de l'entreprise, de l'administration ou de la structure de rattachement, mais n'entrant pas dans le cadre collectif défini pour le télétravail au sein de cette structure. Il désigne ainsi généralement dans les propos de ces acteurs les formes de travail à la maison ayant été mises en place lors du confinement. Le terme fait aussi référence au travail au sein d'organisations multi-sites, tous les travailleurs non basés sur le site principal étant des travailleurs à distance. Il recouvre également toutes les **pratiques de travail dans des lieux qui ne sont ni le domicile, ni l'entreprise, par exemple des tiers-lieux dédiés au travail à distance et tous types d'espaces de travail en commun (co-working, corpo-working, centres d'affaires, ateliers de fabrication numérique dont fablabs, voir des lieux mobiles tels que les transports en commun)**. Dans ce rapport, le terme sera utilisé dans cette dernière acception, pour désigner les pratiques de travail dans des lieux qui ne sont ni le domicile ni le siège de l'entreprise ou de l'administration de rattachement. **Durant la période de confinement**, il a **rarement été mis en place** dans la mesure où les règles interdisaient de s'éloigner trop longuement du domicile.

En revanche, **après la période de confinement**, il a pu s'affirmer comme une **solution intermédiaire** entre le retour dans les locaux des structures de rattachement (bureaux, établissements universitaires, etc.) et le travail

à la maison, notamment pour les personnes insuffisamment équipées à leur domicile mais ne pouvant ou ne souhaitant pas reprendre le travail en présentiel.

Suite au confinement, des définitions plus larges du « télétravail » ont pu émerger, englobant des situations considérées dans ce rapport comme « travail à la maison » ou « travail à domicile ». C'est le cas par exemple de celle de l'Agence de la transition écologique (ADEME) qui définit le télétravail comme la « possibilité de travailler à distance pour éviter un déplacement sur son lieu de travail habituel » (ADEME : juillet 2020).

A travers ces différentes formes de travail, c'est le rapport au travail dans son ensemble, et en particulier au travail en présentiel qui se trouve questionné et voit ses limites redéfinies. En situation de travail physique, « temps de travail » et « temps de présence » sont deux notions à distinguer dans la mesure où le temps effectif de travail peut déborder des horaires physiques de présence dans l'entreprise ou la structure (enseignants, cadres, etc.). En situation de télétravail, travail à la maison ou travail à distance, « temps de connexion » et « temps de travail » doivent être distingués, le second pouvant être plus large que le premier.

Lieu physique de travail	Cadre réglementaire			
		Dispositif collectif (accord collectif, charte, etc.)	Accord individuel formalisé entre salarié et employeur	Pas de dispositif formel de télétravail / travailleurs indépendants / étudiants
	Locaux de la structure	Travail en présentiel	Travail en présentiel	Travail en présentiel
	Locaux de la structure qui ne sont pas le site de rattachement (entreprises multisites)	Travail à distance	Travail à distance	Travail à distance
	Domicile	Télétravail <i>Travail à domicile</i> (si cadre juridique du travail à domicile)	Télétravail	Travail à la maison <i>Travail à distance</i> <i>Travail à domicile</i>
	Lieu autre que le domicile : tiers-lieu, télé centre, espace de <i>coworking</i> ou de <i>corpo-working</i> , centres d'affaires, ateliers de fabrication numérique (dont <i>fablabs</i>), etc.	Télétravail	Télétravail	Travail à distance

Légende

Terme employé dans le rapport

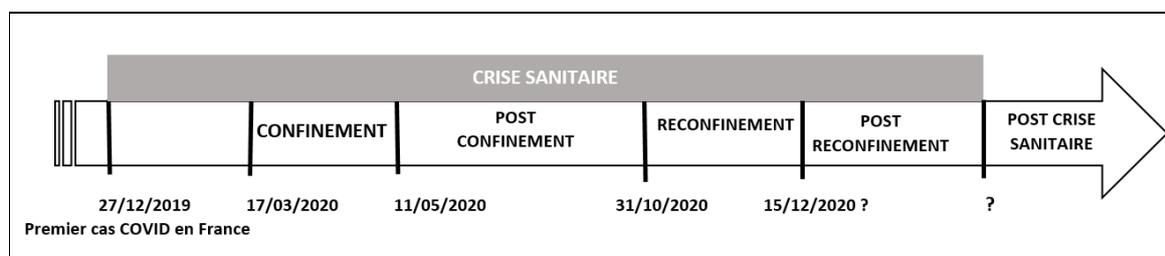
Autre terme éventuellement employé dans le langage courant ou relatif à la gestion des ressources humaines (RH)

Tableau de synthèse – Terminologie retenue

I.A.2. « Confinement », « crise sanitaire », « reconfinement »... Des temporalités à bien cerner

Les distinctions entre « vrai » télétravail, travail à la maison et travail à distance sont essentielles et doivent être croisées avec des distinctions claires en termes de temporalité. Seront ainsi distinguées :

- la période **préconfinement**, jusqu'au 16 mars 2020 ;
- la période de **confinement**, du 17 mars au 10 mai 2020 ;
- la période de postconfinement du 10 mai au 29 octobre 2020
- la période de **reconfinement**, du 30 octobre au 15 décembre 2020³ ;
- le **post-reconfinement**, qui débutera à la fin de celui-ci ;
- la période de **crise sanitaire**, dont le début sera daté au 27 décembre 2019, date de détection officielle du premier cas de COVID-19 (*Coronavirus disease*⁴) en France alors que le virus circulait déjà dans plusieurs pays étrangers, et toujours en cours actuellement ;
- une période que l'on qualifiera de **post-crise sanitaire**, correspondant à un avenir projeté qui n'est pas pour l'heure d'actualité mais dont le CESER postule qu'il le sera dans un futur plus ou moins proche.



Les différentes temporalités considérées

Les modalités de travail hors des locaux de la structure de rattachement varient selon la période concernée.

I.A.3. Les acteurs concernés – Tous « télétravailleurs » ?

L'ensemble des sources disponibles montrent qu'une **massification du télétravail et du travail à la maison** a eu lieu à l'occasion du confinement, et que les **pratiques de travail à distance prennent également de l'ampleur** depuis la sortie du confinement. D'après notamment le *think tank* Terra Nova, le nombre de personnes concernées par le travail à la maison est passé de 1,8 million de télétravailleurs occasionnels ou réguliers avant le confinement, à 8 millions de personnes pendant le confinement (Pech et Richer : 2020). Une partie de cette population se trouve aujourd'hui concernée par des **aménagements et des négociations d'accords** en cours pour **formaliser** des pratiques de travail hors des locaux des structures de rattachement qui seront plus importantes quantitativement qu'avant le 17 mars 2020.

Au-delà de l'aspect quantitatif, il convient de **qualifier les publics concernés. Toutes les activités ne peuvent être effectuées en télétravail, travail à la maison ou à distance.** La période de confinement a notamment mis en lumière la nécessaire continuité, en cette période particulière, de l'exercice d'un certain nombre de

³ À la date de publication de ce rapport, le 15 décembre a été annoncé par le Président de la République comme marquant potentiellement la fin du reconfinement, si les chiffres de l'épidémie continuaient d'évoluer à la baisse.

⁴ Maladie provoquée par le SRAS COV-2 ou « coronavirus » qui est plus précisément l'un des virus de la famille des coronavirus.

professions qui ne peuvent s'exercer que sur les lieux physiques de travail : métiers de la santé, du soin et du lien social, « ripeurs » travaillant sur les camions de ramassage des ordures, métiers du transports de marchandises, caissiers, agents de propreté et d'entretien, producteurs agricoles, pour ne citer que quelques exemples. Dans le cadre d'un retour à une activité « normale », ou toutefois moins restreinte que pendant le confinement, d'autres professions reprennent du service et ne sont pas non plus concernées par le travail à distance : de façon non exhaustive, on peut citer les restaurateurs, coiffeurs, hôteliers, ouvriers dans un certain nombre de domaines industriels, etc.

Ces quelques exemples illustrent **que les modes de travail dont il est question dans ce rapport ne concernent qu'une partie des travailleurs, étudiants, bénévoles, élus et titulaires de mandats** et que **les conclusions et préconisations qu'il contient ne sont pas généralisables à la totalité des univers professionnels présents sur les territoires de Nouvelle-Aquitaine.**

Le champ des publics couvert par ce rapport est toutefois **plus large** que la seule population salariée ou fonctionnaire dans des entreprises (de services principalement), des administrations ou des associations.

Le choix est fait notamment de s'intéresser à **tous les acteurs du territoire potentiellement concernés par une pratique de leur activité en télétravail, travail à la maison ou travail à distance.** Les **travailleurs indépendants** qui, pour un certain nombre d'entre eux, travaillaient déjà à la maison ou à distance (dans des tiers-lieux par exemple) avant le confinement, se sont trouvés parfois plus à l'aise que les salariés et agents de la fonction publique pour s'adapter à la nouvelle donne. Ils font partie du périmètre considéré. Les **activités bénévoles** dans le secteur associatif ou encore **l'exercice d'un mandat** dans des collectivités territoriales (dont par exemple celui de Conseiller régional ou de membre du CESER) s'y trouvent également incluses. Les « **apprenants** » (dont principalement les étudiants, mais également les publics en formation) et les « **pédagogues** » (enseignants, formateurs, etc.) au sein des **lycées, universités, grandes écoles et organismes de formation** sont aussi pris en compte.

Enfin, les auteurs de ce rapport choisissent de considérer les **usagers des services publics et privés** (certains retraités, d'autres actifs), pouvant en tant que citoyens et usagers être impactés « indirectement » par ces modes de travail à distance.

I.B. Avant le confinement – Des pratiques limitées et généralement encadrées

I.B.1. Tendances générales en France

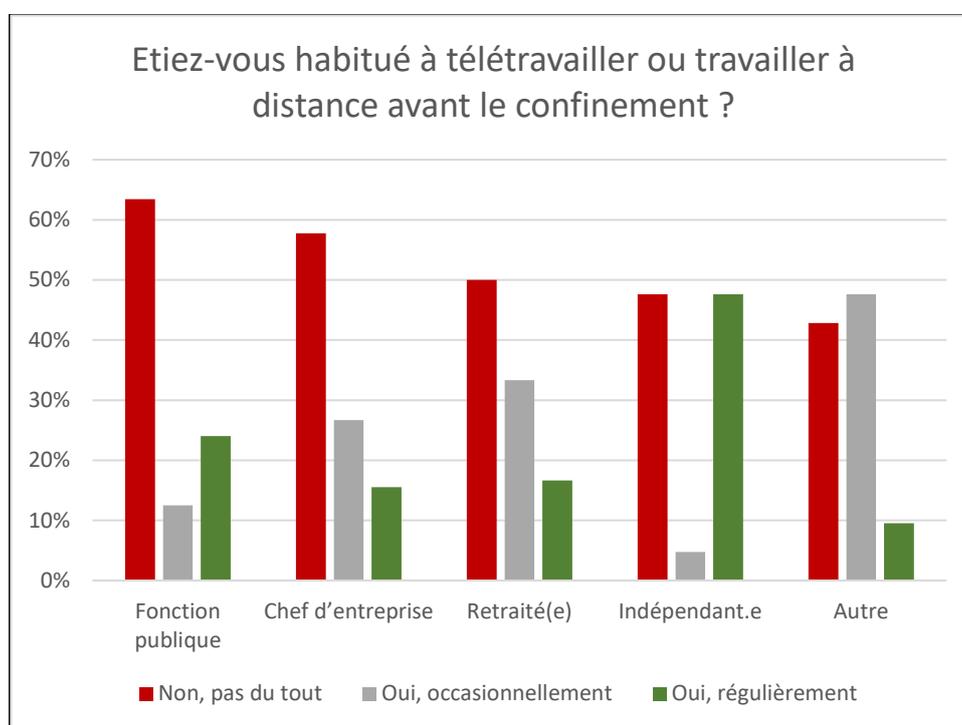
Les pratiques de télétravail, travail à la maison et travail à distance existent de longue date, et ont notamment été formalisées à travers l'ANI de 2005 (voir précédemment les « clarifications sémantiques »). Lorsque le travail s'effectuait hors des locaux des structures employeuses, le mode de travail était majoritairement le **télétravail** tel que défini juridiquement par cet ANI précisé ultérieurement par les lois de 2017 et 2018. En 2017, selon les derniers chiffres disponibles de la Direction de l'animation, de la recherche, des études et des statistiques (DARES) et de la Direction générale du travail (DGT), qui coordonnent l'enquête Surveillance médicale des expositions des salariés aux risques professionnels (SUMER), ce télétravail formel concernait **3% de salariés français**, et **7% en incluant les pratiques plus souples** autorisées par les évolutions législatives de 2017 et 2018 (DARES : 2019). Les travailleurs indépendants, les bénévoles, les titulaires d'un mandat en

Assemblée locale et les étudiants étaient déjà pour leur part concernés par des modes de travail hors des locaux de rattachement moins ou non encadrés juridiquement.

I.B.2. Mise en avant des pratiques régionales

Si l'on applique les taux précédents à la population salariée de Nouvelle-Aquitaine, cela équivaldrait à tout au plus **90 000 salariés** sur les 2,1 millions comptabilisés dans la Région par l'INSEE début 2020.

Au niveau des répondants au questionnaire CESER, **33% des répondants indiquent avoir eu l'habitude de télétravailler, travailler à distance ou à la maison avant le confinement**, dont la moitié occasionnellement, et la moitié régulièrement. Environ la moitié des indépendants étaient habitués à ces modalités de travail de façon régulière avant la période de confinement, mais seulement 24% des agents de la fonction publique et des proportions beaucoup plus faibles de retraités, chefs d'entreprises, salariés et autres.



Habitude du télétravail, travail à la maison et travail à distance selon le métier des répondants au questionnaire CESER, en pourcentage.

Il est important de noter que *ces chiffres ne peuvent pas être comparés à ceux de l'enquête SUMER*, qui ne porte que sur les effectifs salariés du secteur privé et ne prend pas en compte les pratiques de travail distanciel dans d'autres contextes (fonction publique, indépendants...). L'enquête SUMER prend par ailleurs en considération l'ensemble des métiers et secteurs, tandis que les répondants au questionnaire CESER sont essentiellement des personnes ayant travaillé à domicile durant le confinement, donc exerçant des activités compatibles avec le télétravail, d'où une proportion beaucoup plus conséquente de personnes ayant déjà télétravaillé, travaillé à la maison ou à distance avant le confinement.

Les auditions ont mis en avant des **pratiques de télétravail diversifiées** avant la crise sanitaire, plus ou moins formalisées en fonction des entreprises et structures concernées. Les exemples rencontrés ont été notamment :

- Une petite structure (une dizaine de salariés) en **tout télétravail** (« *full remote* ») depuis sa création avec une charte télétravail régissant les pratiques, l'entreprise OPQUAST.
- Du télétravail formalisé par une **charte rédigée avec l'accompagnement de l'ARACT et de l'Union des industries et métiers de la métallurgie (UIMM)** dans une structure de plus de 165 salariés basée dans les Deux-Sèvres et en Vendée, avec des activités industrielles, le Groupe Clisson. La mise en place puis la pérennisation du télétravail y sont inscrites dans le cadre d'un **plan d'action plus large sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle**, au même titre que la réflexion sur le droit à la déconnexion. Cette formalisation succède à une situation où les seules situations de télétravail existantes concernaient le « télétravail gris » des commerciaux.
- Du **télétravail très marginal** dans une Entreprise de taille intermédiaire (ETI⁵), Ceva Santé Animale, comptant 6 000 salariés à l'international dont 1 500 en France, majoritairement concentrés sur la plateforme de Libourne qui réunit le « siège opérationnel » : des activités de production, de recherche et développement (R et D) et de logistique. Cette entreprise privilégiait jusqu'au confinement les voyages physiques, y compris dans des pays lointains (Brésil, États-Unis, etc.) aux pratiques de travail à distance. Seuls les cadres dirigeants étaient concernés par ces pratiques. Des chartes sur le télétravail existant dans certains pays (Pologne par exemple), mais il n'y avait pas d'accords.

L'ensemble de ces exemples de terrain très variés a permis de confirmer que, dès avant le confinement, plusieurs critères étaient nécessaires à un fonctionnement collectivement satisfaisant du télétravail :

- le **volontariat** des télétravailleurs ;
- la mise en place **progressive**, par paliers dans les structures où il n'était pas la norme ;
- l'organisation d'espace-temps pour continuer à se **rencontrer physiquement** : voyages collectifs, déjeuners entre collègues dans les structures en tout télétravail, jours de présentiel au bureau dans les structures mixant travail présentiel et télétravail ;
- **l'association des différentes catégories de salariés** à la réflexion sur l'organisation du télétravail dans la structure : managers, équipes ;
- la **formalisation collective** du dispositif, *a minima* par une charte, préférable au fonctionnement par accords individualisés ;
- une réflexion sur les **activités pouvant être exercées en télétravail** et les meilleures modalités pour chaque activité ;
- pour les structures peu habituées à ces modes de fonctionnement : un accompagnement, que ce soit par l'ARACT, la branche, des experts extérieurs.

⁵ L'INSEE définit une ETI comme 1) une entreprise qui a entre 250 et 4999 salariés et, soit un chiffre d'affaires n'excédant pas 1,5 milliard d'euros, soit un total de bilan n'excédant pas 2 milliards d'euros
Ou 2) Une entreprise qui a moins de 250 salariés, mais plus de 50 millions d'euros de chiffre d'affaires et plus de 43 millions d'euros de total de bilan.

I.C. Pendant le confinement : improvisations et adaptations en urgence à une situation inédite

I.C.1. Évolution générale de la pratique du télétravail en France

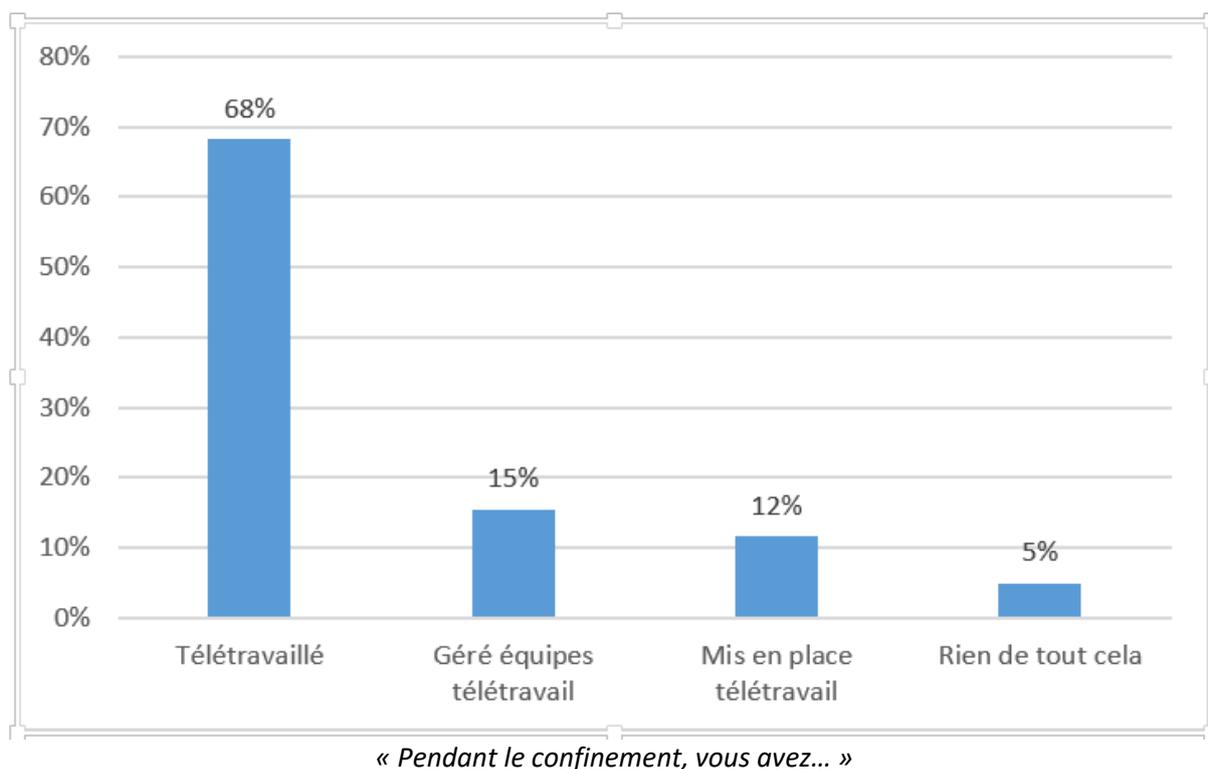
Selon les données de l'INSEE, durant la période de confinement, un tiers des personnes en emploi a subi une restriction d'activité susceptible de réduire le revenu du travail, dont 27 % une période de chômage technique ou partiel. 34 % des personnes en emploi ont télétravaillé tandis que 35 % ont continué à se rendre sur leur lieu de travail (Albouy et Legleye, 2020). La pratique de l'activité professionnelle, étudiante ou bénévole hors des locaux de la structure de rattachement a pris une importance particulière avec le confinement, qui a obligé l'ensemble des acteurs publics et privés à utiliser de nouvelles formes de travail. Celles-ci se sont d'abord majoritairement mises en place de manière improvisée, pour s'organiser à des degrés et avec une rapidité divers selon l'habitude et les capacités d'adaptation des acteurs. Le mode largement majoritaire mis en place a été le **travail à la maison**, plus ou moins encadré par les employeurs ou les personnes elles-mêmes. Ce **degré d'encadrement et de sécurisation** (par exemple par des règles de déconnexion, un appui en termes de matériel et d'aspects financiers, un soutien managérial) a été capital au niveau du vécu de l'expérience, des **éléments facilitateurs** et des **difficultés** rencontrées⁶.

I.C.2. Focus sur la région N-A

En appliquant les ratios nationaux, 714 000 actifs néo-aquitains ont potentiellement télétravaillé pendant le confinement. Cette estimation ne tient pas compte des activités non salariées exercées à distance : étudiants, bénévoles, élus ou mandatés au sein d'une assemblée...

Au niveau des répondants au questionnaire CESER, seuls 5% déclarent n'avoir pas eu de pratiques d'activités à distance, ce qui est logique dans la mesure où la cible est constituée de personnes concernées par le travail à la maison ou télétravail dans le cadre de leur activité quelle qu'elle soit. Les répondants s'étant identifiés comme encadrants ou chefs d'entreprises ont également mis en place le télétravail ou travail à la maison au sein de leur structure, ou géré des équipes en travail à la maison ou télétravail.

⁶ L'Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE) a démontré le lien entre encadrement du télétravail et caractère protecteur de ce dernier dès avant la crise sanitaire (Cousteaux : 2019).



Bonnes pratiques

L'exploitation de la question ouverte concernant les bonnes pratiques ayant pu faciliter le télétravail ou travail à distance pendant le confinement fait ressortir trois thématiques principales :

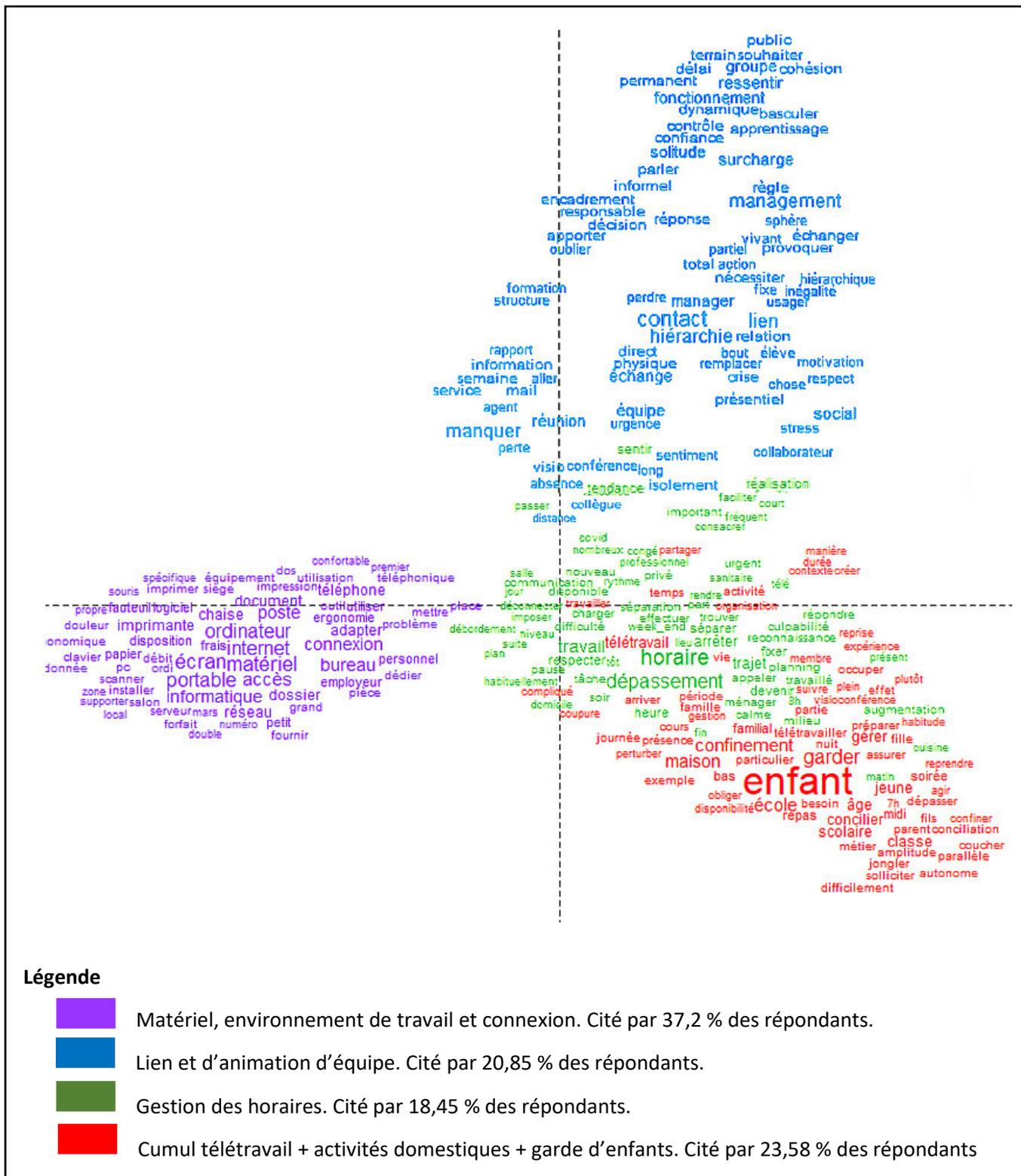
- Des **outils efficaces au service du lien au sein du collectif de travail**, cités par 48,76 % des répondants, de façon transverse par tous les profils (en rouge dans le schéma ci-dessous).
- Un **cadre structuré** en termes d'**horaire** (rythme régulier, possibilité de déconnecter) et de **lieu** (pièce dédiée), cité par 29,43 % des répondants. Les personnes ayant l'habitude de télétravailler régulièrement avant le confinement, celles exerçant au sein de structures de plus de 500 salariés ou agents, celles exerçant leur activité dans le département de la Charente, et en milieu rural, sont surreprésentées de façon significative parmi les répondants citant cette thématique (en vert dans le schéma ci-dessous).
- Un bon **équilibre entre gestion du travail domestique et télétravail**, cité par 21,8 % des répondants. Le fait d'avoir des enfants autonomes, ainsi que de s'en occuper de façon partagée sont décrits comme des facteurs aidants. Les personnes résidant ou exerçant leur activité dans le département du Lot et Garonne, ceux appartenant à des structures entre 20 et 59 salariés ou agents, les salariés, les personnes travaillant dans le secteur associatif, et le personnel non encadrant, sont significativement surreprésentés parmi les répondants citant ce thème (en bleu dans le schéma ci-dessous).

Le schéma suivant illustre de façon synthétique les principaux termes de vocabulaire utilisés au sein de chaque thématique (la taille des mots est proportionnelle à leur fréquence d'utilisation) et leur proximité entre eux (plus des mots sont proches sur le plan, plus ils sont utilisés fréquemment ensemble dans les citations des répondants). Les couleurs utilisées visent uniquement à distinguer les différentes thématiques. La position des nuages de mots sur le graphique indique uniquement qu'il s'agit de thématiques distinctes les unes des autres sans que le positionnement ne doive faire l'objet d'une autre interprétation.

exerçant leur activité professionnelle dans la Creuse et les Landes, dans de petites villes ou bourgs entre 3 000 et 5 000 habitants, ceux opérant dans le secteur public.

- **Manque de lien et d'animation, notamment managériale / hiérarchique au sein du collectif de travail**, cité par 20,85 % des répondants, avec une surreprésentation significative des 56 à moins de 66 ans et des encadrants.
- **Problèmes d'équilibre vie professionnelle – vie personnelle**, thématique qui se scinde en deux sous-ensembles étroitement mêlés :
 - o Mauvaise gestion des horaires, dépassement du temps de travail, cité par 18,45 % des répondants. Les profils surreprésentés de façon significative sur ce thème sont les personnes exerçant dans le secteur de l'industrie, ceux ayant leur activité en Gironde, ceux n'ayant pas d'enfants.
 - o Difficultés à assumer, en plus du travail, les activités domestiques (repas, ménage) et la garde d'enfants / école à la maison, cité par 23,58 % des répondants. Les profils significativement surreprésentés sont : les 36 à moins de 46 ans, ceux ayant un enfant, ceux travaillant dans des structures entre 249 et 500 salariés ou agents, et en milieu périurbain.

Le schéma suivant illustre de façon synthétique les principaux termes de vocabulaire utilisés au sein de chaque thématique (la taille des mots est proportionnelle à leur fréquence d'utilisation) et leur proximité entre eux (plus des mots sont proches sur le plan, plus ils sont utilisés fréquemment ensemble dans les citations des répondants). Les couleurs utilisées visent uniquement à distinguer les différentes thématiques. La position des nuages de mots sur le graphique indique uniquement qu'il s'agit de thématiques distinctes les unes des autres sans que le positionnement ne doive faire l'objet d'une autre interprétation.



Difficultés ayant gêné le télétravail pendant le confinement – synthèse des réponses à la question ouverte

Les retours d'expériences obtenus des acteurs publics du territoire (région N-A, Conseil départemental de la Haute-Vienne, Bordeaux Métropole...) présentent des conclusions très convergentes avec celles précédemment présentées, qu'il s'agisse de retours d'expériences de la part de managers ou de personne non encadrantes : le télétravail est souhaitable à pérenniser, mais pas à n'importe quelles conditions.

Les auditions menées permettent de préciser que, même au sein de structures pratiquant le télétravail avant la crise sanitaire, l'expérience du confinement a été vécue comme une parenthèse particulière (et pas forcément vécue positivement), dans la mesure où

- Il fallait pour un certain nombre assumer, en plus du travail à la maison, un ensemble de tâches domestiques et pédagogiques liées à la présence d'enfants au domicile.
- Le travail à domicile (ou, d'ailleurs, sur le lieu de travail pour ceux qui ne pouvaient pas exercer leur activité chez eux) était subi et non choisi. Même pour ceux le pratiquant habituellement, le fait de ne pas avoir le choix entre le domicile et un autre lieu (bureau ou autre) provoquait un inconfort supplémentaire.
- Il avait lieu à « temps plein », ce qui est une solution non souhaitable pour une majorité de personnes.

Trois leviers d'action récurrents

Il est intéressant de noter que, **qu'il s'agisse des bonnes pratiques ou des difficultés, les thématiques majoritairement citées sont finalement similaires** : qu'il s'agisse du **volet matériel (outils, équipements...)**, de la question du **collectif de travail et du lien**, ou de **l'équilibre entre vie professionnelle ou vie personnelle**, c'est la **manière dont ces éléments sont organisés et gérés qui conditionne la bonne ou la mauvaise expérience** en travail à la maison.

Les **choix stratégiques, financiers et organisationnels** des structures sont donc capitaux pour orienter ces trois domaines, relayés à un niveau intermédiaire par le **management de proximité**, pièce généralement capitale des dispositifs organisationnels en milieu professionnel, présentiels ou à distance.

I.D. Post-confinement : à la recherche d'un équilibre

I.D.1. En France...

En fonction des structures, il a pu être observé un retour plus ou moins marqué au travail en présentiel, une poursuite des modalités de travail mises en place durant le confinement, ou, la plupart du temps, la **recherche de solutions intermédiaires** entre ce qui se pratiquait avant le confinement et ce qui s'est pratiqué pendant celui-ci. La tendance est la recherche d'une pérennisation de la possibilité de travailler hors des locaux de la structure de rattachement, tout en visant de bonnes conditions d'activité.

Les **négociations interprofessionnelles** entamées dans cette optique sont sur le point de s'achever par la signature d'un ANI : réunions de concertation entre patronat et plusieurs organisations syndicales en juin 2020 pour dresser un « diagnostic partagé », négociation entamée le 3 novembre 2020 pour encadrer davantage le télétravail⁷.

Parmi les sujets abordés, les syndicats souhaitent aborder la charge de travail, la prise en charge des frais liés au télétravail, les personnes en situation de handicap ou encore l'égalité femmes/hommes.

Côté patronal, les attentes portent sur le volontariat, la réversibilité du télétravail, l'anticipation de sa mise en place, la diversité des lieux de travail, la formation des managers et les pratiques managériales, l'intégration des nouveaux collaborateurs, la responsabilité de l'employeur en cas d'accident du travail. Il est souligné que le télétravail est un sujet d'organisation à traiter au plus près de l'entreprise et qu'une dynamique d'accords est d'ores et déjà engagée par les entreprises, sur le télétravail y compris exceptionnel (plus de 700 accords d'entreprises sont signés ou en cours de négociation depuis janvier 2020).

⁷ Le rendez-vous avait été pris le 22 septembre 2020, soit avant la décision de recourir à nouveau au confinement.

La question des risques psychosociaux liés à un télétravail en contexte de confinement et celle du droit à la déconnexion, préoccupent pour leur part l'ensemble des acteurs.

La deuxième réunion a eu lieu le 10 novembre 2020. Des divergences sont apparues entre les organisations syndicales (OS) et les organisations d'employeurs sur les points suivants : l'éligibilité au télétravail, qui doit pour les OS être pensée selon les activités et les missions et non selon le poste de travail afin d'ouvrir plus largement le télétravail ; les modalités de formalisation collective, les OS considérant que la priorité est à donner à la négociation d'un accord d'entreprise, une charte ne devant intervenir qu'en cas d'échec de cette négociation ; la nécessité de mettre en place des définitions concernant l'exercice du télétravail (les organisations patronales considèrent que la législation en vigueur donne un cadre suffisamment précis tandis que les OS souhaitent que soient opérées des distinctions entre télétravail régulier, occasionnel, exceptionnel, depuis le domicile, un tiers-lieu, un autre lieu...) ; la formalisation de l'accord entre l'employeur et l'employé, les OS considérant qu'une formalisation écrite est indispensable.

La troisième réunion du 23 novembre n'a pas résolu plusieurs points d'achoppement (les « lignes rouges » évoquées par de nombreux médias : caractère normatif de l'accord, réversibilité et maintien dans le poste, éligibilité des postes, modalités de la prise de décision de recours au télétravail en cas de circonstances exceptionnelles, prise en charge des frais et recours au dialogue social pour négocier cette dernière notamment).

Le projet de texte a été ajusté par le patronat en vue d'une reprise des discussions le 24 novembre. Après trois jours de tractations, une version a nouveau amendée du 26 novembre a débouché sur un « avis favorable » de quatre organisations syndicales sur les cinq présentes à la table des négociations. Le texte doit ensuite être validé en interne aux organisations syndicales, qui ont jusqu'à fin décembre pour le parapher.

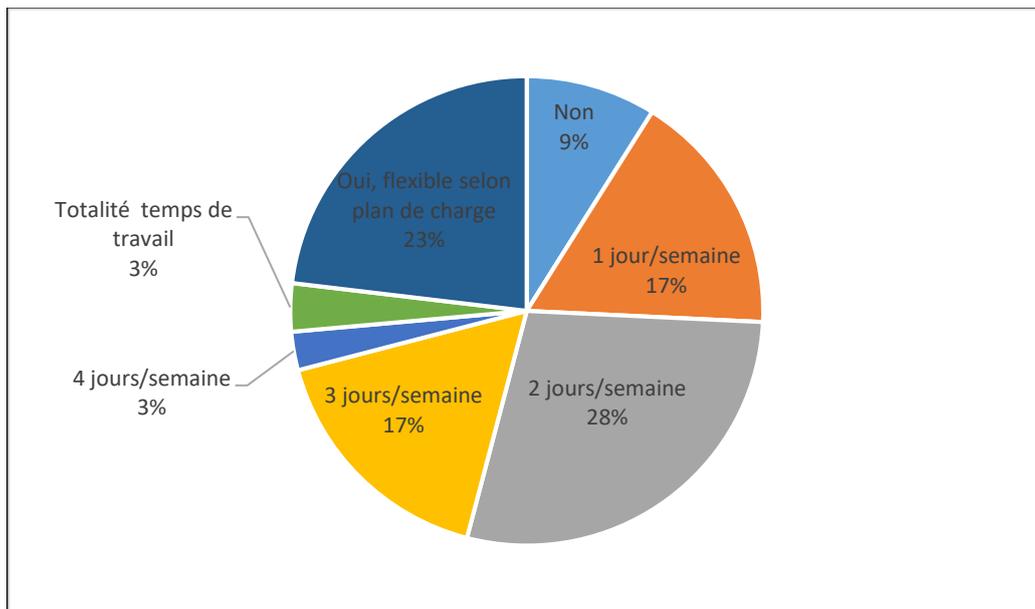
C'est dans cette période qu'a lieu la production de ce rapport, qui vise notamment à proposer **des préconisations concrètes pour accompagner la mise en place de ces solutions intermédiaires sur le territoire néo-aquitain.**

L'aspiration à une extension du télétravail est notée du côté des travailleurs comme de certaines entreprises, notamment des sociétés importantes comme Peugeot société anonyme (PSA), chacun y voyant des intérêts soit en termes de confort de vie, soit en termes de productivité. Selon l'ADEME (juin 2020), 71% des télétravailleurs habituels souhaitent le pratiquer davantage. Les « primotélétravailleurs », c'est-à-dire ceux ayant pratiqué le télétravail pour la première fois à l'occasion du confinement, sont quant à eux 76% à souhaiter poursuivre ce mode de travail au moins une fois par mois.

I.D.2....Comme en région N-A

Une pérennisation du télétravail souhaitée par les individus comme par les organisations

Les répondants au questionnaire CESER sont **91% à indiquer qu'ils souhaitent poursuivre le télétravail de façon pérenne**, majoritairement **deux jours par semaine**, puis selon des **modalités flexibles selon le plan de charge de travail.**



« Souhaitez-vous continuer à télétravailler ou travailler à distance dans les mois et années à venir ? »

Ils sont par ailleurs **82%** à indiquer que la structure au sein de laquelle ils travaillent est disposée à poursuivre le **télétravail** en dehors de la période particulière qu'a été le premier confinement.

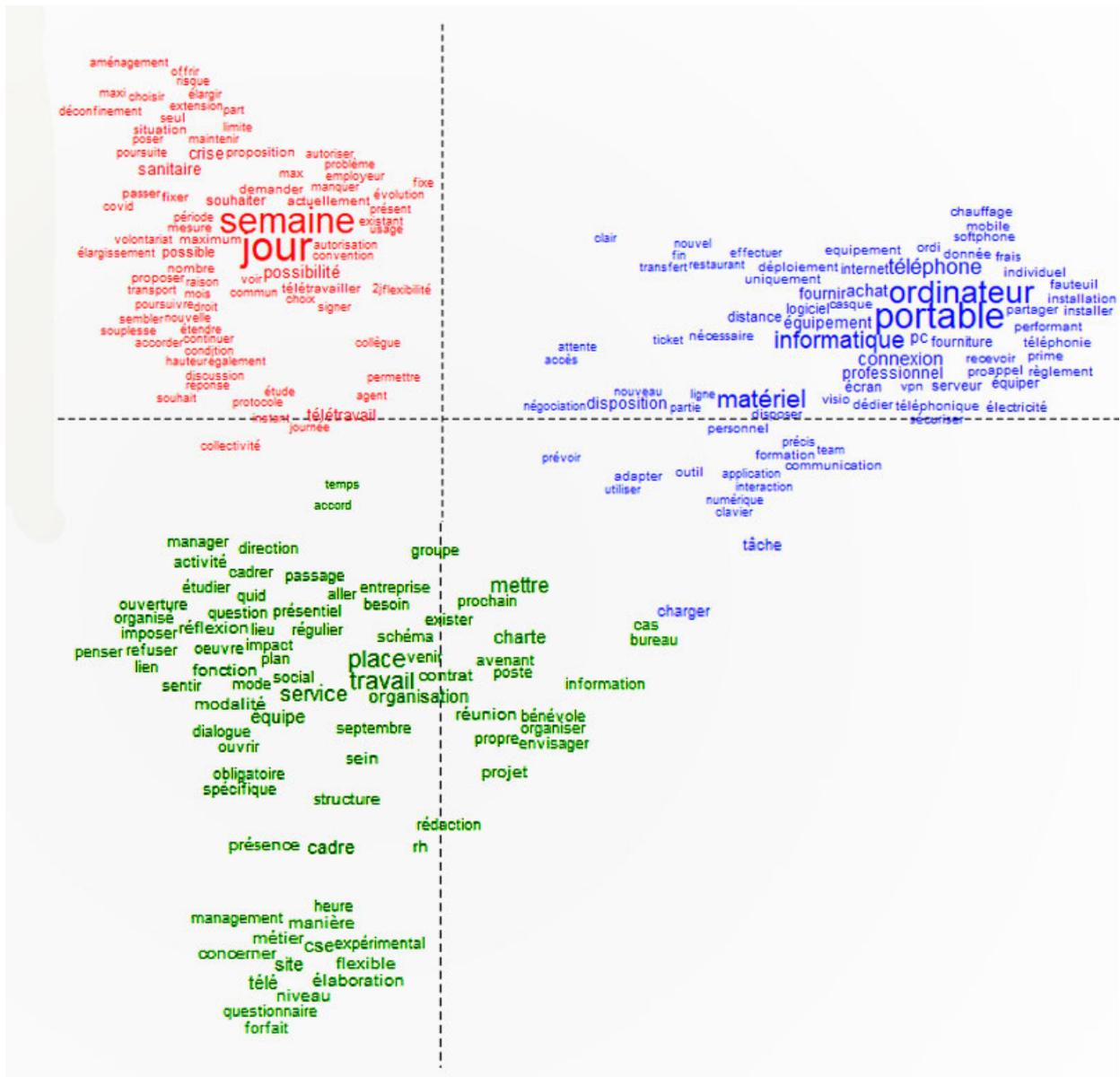
C'est davantage le cas que la moyenne dans les structures de plus de 500 salariés ou agents, dans les secteurs agricole et public, dans les départements de la Dordogne, de la Gironde, des Landes et de la Vienne et en milieu urbain de plus de 100 000 habitants ou « autre. »

La recherche de bonnes conditions de mise en place

Pour ceux ayant répondu par l'affirmative, une question ouverte permettait de savoir si des dispositions spécifiques ont été mises en place pour une poursuite pérenne du télétravail dans les structures concernées. Les réponses s'articulent autour de trois thèmes principaux

- **Un cadre structuré tout en gardant une certaine adaptabilité** (« flexibilité », « souplesse ») (38,65% des répondants), caractérisé notamment par le volontariat, la limitation du nombre de jours de télétravail par semaine, et la mise en place d'accords ou de conventions. Les profils surreprésentés sur cette thématique sont les répondants opérant dans des structures de plus de 500 salariés ou agents, les agents de la fonction publique, les répondants exerçant dans le secteur public (en cohérence avec le profil métier précédent), ceux réalisant leur activité en milieu urbain de plus de 100 000 habitants, en Gironde et en Haute-Vienne, les moins de 36 ans, les non encadrants.
- **La négociation, l'organisation et le management de ce cadre** (32,87 % des répondants) : procédures de négociations dans le cadre des instances représentatives du personnel, mise en place de schémas de services, questionnaires et groupes de travail pour structurer le fonctionnement. Les profils significativement plus représentés sur ce thème sont les répondants de structures comptant entre 20 et 249 salariés ou agents, les encadrants, les personnes exerçant dans les Landes, les Deux-Sèvres, la Corrèze et la Dordogne, le secteur associatif.
- La mise en place d'un **matériel adapté** : ordinateurs et téléphones portables, outils collaboratifs, logiciels de connexion à distance, évoquée par 28,49 % des répondants. Les surreprésentations significatives se situent dans les départements d'activité de la Charente et de la Creuse, et au niveau des structures entre 0 et 19 salariés.

Le schéma suivant illustre de façon synthétique les principaux termes de vocabulaire utilisés au sein de chaque thématique (la taille des mots est proportionnelle à leur fréquence d'utilisation) et leur proximité entre eux (plus des mots sont proches sur le plan, plus ils sont utilisés fréquemment ensemble dans les citations des répondants). Les couleurs utilisées visent uniquement à distinguer les différentes thématiques. La position des nuages de mots sur le graphique indique uniquement qu'il s'agit de thématiques distinctes les unes des autres sans que le positionnement ne doive faire l'objet d'une autre interprétation.



Légende

- Cadre structuré tout en gardant une certaine adaptabilité. Cité par 39 % des répondants
- Négociation, organisation et management de ce cadre. Cité par 33 % des répondants
- Matériel adapté. Cité par 28,5 % des répondants.

Dispositions mises en place en vue d'une pérennisation du télétravail dans les structures qui y sont favorables – synthèse des réponses à la question ouverte

Cette analyse permet de se rendre compte que des initiatives sont en place pour pérenniser le télétravail au sein des structures du territoire, dont un certain nombre peuvent être accompagnées par la Région, ou servir d'inspiration pour des organisations moins avancées dans cette mise en place.

Les retours d'expériences communiqués par les structures publiques et organisations du territoire indiquent que des **négociations collectives** ou des **groupes de travail autour de la signature de chartes** ont pu se mettre en place dans certaines d'entre elles : ouverture d'un cycle de négociations structurées au **Conseil départemental de la Haute-Vienne**, signature d'une charte sur le télétravail détaillant les conditions de sa mise en place au sein de **l'Agence livre, cinéma et audiovisuel** (ALCA) notamment.

Les enseignements tirés de ces contenus ainsi que les auditions auprès d'entreprises privées, qui rejoignent en grande partie ceux des études nationales, peuvent être synthétisés comme suit

- Pour un bon équilibre, le télétravail doit être **organisé** : planification en amont, espace dédié, matériel fonctionnel... (voir dans la suite de ce rapport les parties « organisation collective » et « organisation individuelle. »)
- Pour un bon équilibre, le télétravail s'**apprend** : importance capitale de la formation, aux outils, aux situations de travail à distance, à la communication... Pour les managers comme pour les « managés » (voir dans la suite de ce rapport la partie II.B.2).
- Pour un bon équilibre, le télétravail doit être **animé** : le rôle des managers de proximité et l'existence d'un cadre précis pour le télétravail sont cruciaux (voir dans la suite de ce rapport les parties IV.A.2. et IV.A.3.)

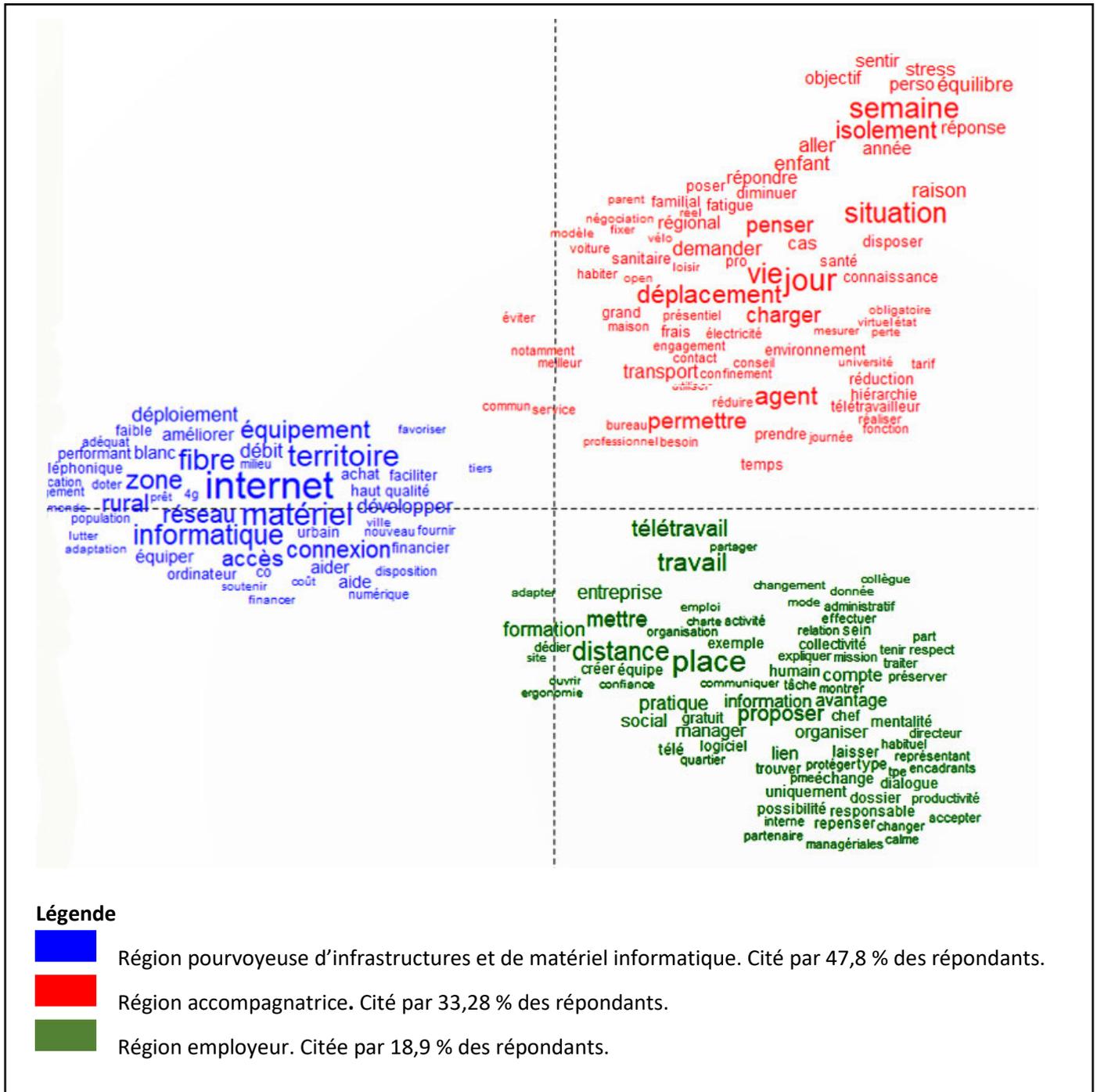
Préconisations sur le rôle de la Région Nouvelle-Aquitaine

Selon les répondants au questionnaire, la Région pourrait mettre en place des mesures pour accompagner la pérennisation du télétravail à trois niveaux

- En tant que **pourvoyeur d'infrastructures**, notamment de connexion (fibre, internet, téléphonie), voire de matériel informatique, cité par 47,8 % des répondants, parmi lesquels sont significativement surreprésentés les profils d'encadrants, les personnes exerçant leur activité en secteur rural et urbain de 5000 à 20 000 habitants, et dans le département des Landes, les résidents des Deux-Sèvres, les 46 à moins de 56 ans, les chefs d'entreprises (voir dans la suite de ce rapport la partie « aménagement du territoire »).
- En tant qu'instance **accompagnatrice** des entreprises et des structures pour former, informer, soutenir le lien social, la confiance et le dialogue. Ce rôle est cité par 33,28 % des répondants, parmi lesquels sont surreprésentés de façon significative les télétravailleurs réguliers avant confinement, et ceux résidant en Charente-Maritime (voir dans la suite de ce rapport les parties « formation », « organisation collective » et « organisation individuelle. »)
- La **Région employeur**, qui devrait chercher à limiter les déplacements de ses agents et à leur garantir de bonnes conditions de télétravail, citée par 18,9 % des répondants. Les profils surreprésentés significativement sur ce thème sont les non encadrants, les agents de la fonction publique, ceux du secteur public, ceux ayant leur résidence en Gironde (voir dans la suite de ce rapport les parties « organisation collective » et « organisation individuelle »).

Le schéma suivant illustre de façon synthétique les principaux termes de vocabulaire utilisés au sein de chaque thématique (la taille des mots est proportionnelle à leur fréquence d'utilisation) et leur proximité entre eux (plus des mots sont proches sur le plan, plus ils sont utilisés fréquemment ensemble dans les citations des

répondants). Les couleurs utilisées visent uniquement à distinguer les différentes thématiques. La position des nuages de mots sur le graphique indique uniquement qu'il s'agit de thématiques distinctes les unes des autres sans que le positionnement ne doive faire l'objet d'une autre interprétation.



Actions que pourrait mettre en place la Région pour permettre de développer et de pérenniser le télétravail ou le travail à distance dans de bonnes conditions dans les structures où cela est pertinent – synthèse des réponses à la question ouverte

I.E. Le reconfinement, occasion d'un test « grandeur nature » ?

Avec la décision de recourir à un nouveau confinement à compter du 30/10/2020 pour une période de quatre semaines minimum, les pratiques de télétravail, travail à la maison et travail à distance se remettent en place pour l'ensemble des métiers, postes et activités qui peuvent s'y prêter.

L'État a souhaité donner un caractère plus contraignant à la mise en place du télétravail pour les domaines où cela est possible en le souhaitant « le plus massif possible », voire en indiquant qu'il ne s'agissait « pas d'une option ». Dans les faits, il n'existe pas de loi spécifiant cette obligation, le télétravail et son organisation relèvent du pouvoir de Direction des chefs d'entreprise. L'article L4121-1 du Code du travail stipule que l'employeur a une obligation de « moyens renforcés » pour préserver la santé physique et mentale des salariés. Le protocole sanitaire publié par le Gouvernement le 30 octobre 2020 donne un ensemble de lignes directrices pour répondre à cette obligation dans le cadre de la crise sanitaire liée à la propagation de la COVID-19 et du confinement. Le télétravail et travail à la maison font partie des mesures possibles, mais l'employeur peut également choisir de privilégier d'autres mesures de protection. L'imposition du télétravail par l'employeur en contexte d'épidémie est par ailleurs permise par le Code du travail (article L1222-11). C'est alors à l'employeur de décider s'il souhaite recourir à cette imposition ou non, pour quelles tâches, à quel moment... Il ne sera pas pour autant dédouané de son obligation de moyens renforcés en matière de SST, qui doit être assurée également auprès des personnes en télétravail⁸.

En termes de pratiques, **nombre d'organisations remettent en place le travail distanciel**. La période de reconfinement a donc été l'occasion d'analyser les différences entre l'improvisation ayant eu lieu lors du premier confinement, et les configurations mises en place après une première expérience.

I.F. En Europe et à l'international : sources d'inspiration potentielles et écueils à éviter

Les normes internationales et européennes encadrant directement ou indirectement le télétravail permettent d'éclairer plusieurs situations nationales très différentes. Cette partie s'intéresse au cadre juridique et à ses effets sur les pratiques de télétravail, travail à distance et travail à la maison dans deux pays européens où le télétravail était très inégalement répandu avant la crise sanitaire : la Finlande et l'Espagne. Un complément à ce parangonnage est apporté avec l'analyse du cas du Québec.

I.F.1. À l'international et en Union Européenne (UE) : un cadre juridique conséquent

Normes de l'Organisation internationale du travail (OIT)

Les principaux instruments internationaux applicables au télétravail peuvent offrir des pistes sur la manière d'aborder certains défis posés par sa généralisation.

Au niveau international, ces instruments comprennent la **convention n° 177 et la recommandation n° 184 sur le travail à domicile de l'OIT** de 1996.

⁸ L'ensemble de ces informations est tiré de Soyez : 2020.

Normes communautaires

Une étude conjointe du centre de recherche de la Commission européenne (CE) et d'EUROFUND, estime à environ **37 %** la proportion d'emplois susceptibles d'être exercés en télétravail en Europe (Sostero et al. : 2020).

L'**accord-cadre européen sur le télétravail** de 2002 est un accord autonome négocié par les partenaires sociaux interprofessionnels européens. Il est le principal texte européen sur cette question. Il offre aux télétravailleurs la même protection juridique qu'aux salariés en présentiel, et identifie également les aspects spécifiques au travail à distance nécessitant une adaptation ou une attention particulière : les conditions de travail, la protection des données, la vie privée, l'équipement, la santé et la sécurité, l'organisation du travail, la formation et les droits collectifs. Le niveau de cette mise en œuvre varie d'un pays à l'autre, car l'accord n'est pas juridiquement contraignant, bien que la plupart des États membres l'aient utilisé pour encadrer leurs dispositions nationales sur le télétravail. Cependant, certains aspects du télétravail tels que les droits relatifs au volontariat et au principe de réversibilité ne sont pas pleinement couverts par l'accord.

La **directive 2019/1152 relative à des conditions de travail transparentes et prévisibles**⁹ a deux objectifs principaux : améliorer la protection des travailleurs contre une éventuelle violation de leurs droits en matière d'emploi et accroître la transparence du marché du travail. Cette directive serait susceptible d'être mobilisée par des personnes concernées par des accords de travail atypiques, dont le télétravail, qui souhaitent passer à des conditions d'emploi plus standard.

Par ailleurs, le télétravail donne aux travailleurs des niveaux plus élevés d'autonomie et de flexibilité, mais engendre souvent des horaires de travail plus longs et plus irréguliers, ce qui peut remettre en question l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Le contenu de la directive peut permettre de contribuer à une meilleure prise en compte de cet équilibre dans les accords sur le télétravail en rendant le temps et les modalités de travail plus prévisibles.

Les États membres de l'UE ont jusqu'en 2022 pour transposer les dispositions de cette directive en droit interne.

La **directive européenne relative au temps de travail**¹⁰ 2003/88/CE inscrit l'intervention de l'UE en matière de temps de travail dans le cadre de la santé et de la sécurité au travail. Cette directive établit la durée maximale du temps de travail à quarante-huit heures hebdomadaires et prévoit des périodes minimales de repos journalier (onze heures consécutives) et hebdomadaire (trente-cinq heures, qui peuvent être calculées en moyenne sur une période de deux semaines). Cette réglementation est adaptée pour les télétravailleurs qui peuvent avoir tendance à avoir des périodes de repos insuffisantes. Par ailleurs, il est difficile d'enregistrer leur temps de travail car il est plus poreux, irrégulier et imprévisible. La directive laisse cependant la possibilité à un État membre de déroger à la règle des quarante-huit heures (à la demande du Royaume Uni) à condition d'avoir l'accord du salarié concerné. Cette dérogation ou clause dite d'« *opt out* », a largement été utilisée par plusieurs États membres dont la France. Les dispositions concernant la durée et l'organisation du temps de travail peuvent avoir un impact sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée des télétravailleurs.

Qu'il s'agisse des textes internationaux ou européens, le télétravail y est considéré comme un **type spécifique d'organisation du travail**. Ainsi, outre la recommandation 198 de l'OIT (2006), spécifiquement axée sur la

⁹ « *Transparent and Predictable Working Conditions Directive.* »

¹⁰ « *Working Time Directive.* »

relation de travail, les autres normes internationales et européennes, applicables en la matière sont également applicables aux accords sur le télétravail. C'est le cas notamment des règles sur :

- le temps de travail ;
- le travail de nuit ;
- la sécurité de l'emploi ;
- les salaires ;
- l'hygiène, la santé et la sécurité ;
- la liberté d'association ;
- la négociation collective ;
- les représentants des travailleurs ;
- l'égalité de traitement et la discrimination ;
- le harcèlement ;
- l'orientation et la formation professionnelles ;
- l'inspection du travail ;
- la sécurité sociale.

I.F.2. En Finlande, une conciliation réussie entre protection des travailleurs et gains de productivité liés au télétravail

Avant la crise sanitaire, Eurostat estime que **11,8 % des salariés de ce pays pratiquaient le télétravail plusieurs fois par semaine, et 5,4 % tous les jours**. C'est en Finlande et dans les autres pays nordiques, ainsi qu'en Belgique, aux Pays-Bas et au Luxembourg, **que la part de télétravailleurs a été la plus importante durant la période de confinement** du printemps 2020 (dont les modalités ont été plus allégées que pour la France) : environ 60 %, toujours selon Eurostat.

Les analystes considèrent généralement la réglementation finlandaise du travail (dont celle se référant au télétravail), mais surtout les pratiques qui en découlent comme « *Worker oriented* » (Chung et Tildens : 2012), protectrice des travailleurs. Il est par ailleurs mis en exergue que ce cadre et ces pratiques protecteurs sont parfaitement compatibles avec des gains de productivité conséquents liés au télétravail, voire seraient une condition nécessaire à ces derniers (cf. paragraphe sur les enseignements transverses ci-dessous).

Il n'y a pas de législation spécifique concernant le télétravail ou le travail à domicile en Finlande, le concept de télétravail ou télétravailleur n'a pas été défini. Néanmoins les textes en vigueur abordent largement cette organisation spécifique très répandue.

Le ***Working Hours Act*** de 2020 vise à faciliter la flexibilité des horaires de travail et à améliorer les possibilités des salariés de concilier leur vie professionnelle et leur vie personnelle. La durée maximale du travail, heures supplémentaires comprises, est en moyenne de quarante-huit heures par semaine sur une période de quatre mois sans possibilité de convenir d'heures supplémentaires. Ce texte introduit la notion d' « autonomie du temps de travail » : le salarié peut décider de manière indépendante comment allouer au moins la moitié de son temps de travail total, ainsi que le lieu de travail. Le reste du temps de travail du salarié est programmé par l'employeur. Il s'applique au télétravail.

Depuis janvier 2020, un groupe de travail tripartite nommé par le ministère des Affaires économiques et de l'emploi a été chargé de préparer les modifications de la législation requises par l'accord-cadre européen sur

le télétravail. De nombreux principes présents dans ce dernier étaient **déjà inscrits dans la législation nationale**.

En ce qui concerne les questions de **santé et de sécurité au travail**, par exemple, toutes les dispositions des règlements les plus importants s'appliquent aux télétravailleurs au même titre qu'aux travailleurs en général (loi sur la protection du travail 299/58, loi sur les soins de santé au travail 743/78, loi sur les contrats de travail 320/70, loi sur la durée du travail, loi sur le contrôle de la protection du travail et la procédure de recours en matière de protection du travail 131/73). La **directive sur les exigences minimales de sécurité et de santé pour le travail avec des écrans de visualisation** (1405/93) donne une base normative pour la planification et l'orientation de l'activité des télétravailleurs.

Des **conventions collectives sur la conciliation vie privée-vie professionnelle** existent dans plusieurs secteurs avec un niveau élevé de couverture. Cependant, la négociation au niveau de l'entreprise prédomine lorsqu'il s'agit de définir le détail des modalités de travail, et est relativement répandue en ce qui concerne le télétravail.

En 2005, les partenaires sociaux finlandais ont conclu l'« **Accord sur la mise en œuvre de l'accord-cadre européen sur le télétravail** ». Ce texte n'a pas le statut juridique d'une convention collective. Cependant, le système finlandais de relations professionnelles est fortement structuré et le niveau général de couverture de la négociation collective est élevé, allant jusqu'à 90 %. Ce texte a été signé par les organisations représentatives des secteurs privé et public. Il précise que les principes de l'accord-cadre sont applicables à tous les groupes de personnel ainsi qu'aux relations de travail de droit public. Il dresse une liste de questions à prendre en compte lorsque le télétravail est convenu au niveau collectif ou individuel. Ces lignes directrices, annexées à l'accord, contiennent la plupart des dispositions de l'accord-cadre, mais font également référence à la législation du travail finlandaise pertinente, par exemple sur la santé et la sécurité au travail et les droits collectifs. Le texte aborde également certaines questions non couvertes par l'accord-cadre, notamment les frais de voyage, la fiscalité et la couverture d'assurance.

Le cas finlandais montre qu'il est possible de profiter des bénéfices du télétravail tout en se dotant d'une régulation très protectrice des télétravailleurs. En effet, l'économie finlandaise a pu tirer parti du télétravail avant la crise sanitaire. Pendant la crise, elle a su le généraliser très rapidement et très efficacement. Aujourd'hui, la Finlande se relève mieux que ses voisins européens sur le plan économique.

I.F.3. En Espagne, un encadrement du télétravail encore à consolider

Selon les chiffres d'Eurostat, avant la crise sanitaire **5,7 % des travailleurs espagnols télétravaillaient plusieurs fois par semaine, et 9,7 % tous les jours**. Durant le confinement du printemps 2020 provoqué par l'épidémie de COVID-19, environ **30 % des travailleurs ont été concernés par des pratiques de télétravail ou travail à domicile**. Ces chiffres incluent les travailleurs indépendants, d'où la proportion plus importante qu'en Finlande de télétravailleurs quotidiens déclarés avant le confinement. Ces indépendants ont souvent des situations très précaires au regard de l'emploi, le télétravail avant la crise sanitaire n'est donc pas corrélé avec une sécurité de l'emploi pour une grande partie des personnes qui le pratiquent.

Les analystes considèrent la législation espagnole en matière de travail comme de télétravail davantage « *company oriented* » (Chung et Tijdens : 2012), c'est à dire plutôt favorable aux employeurs et moins protectrice pour les salariés.

En matière de télétravail proprement dit, la **loi royale¹¹ du travail à distance** a été promulguée le 3 octobre 2020. Elle s'applique uniquement aux travailleurs du secteur privé qui télétravaillent au moins 30% de leur temps de travail total. Les télétravailleurs du secteur public devront avoir leur propre instrument législatif. Elle stipule que le télétravail doit être volontaire, réversible et que l'entreprise doit couvrir les dépenses associées au travail à distance. Elle intègre un contrôle des horaires de travail (début et fin) et définit des règles en faveur de la conciliation vie professionnelle - vie privée. Elle interdit le licenciement d'un travailleur pour incapacité à s'adapter au télétravail. Elle réaffirme le droit à la déconnexion et l'égalité des droits des télétravailleurs, y compris en matière de conciliation vie professionnelle-vie personnelle et de formation. Elle affirme que le télétravail ne doit pas contribuer à « consolider les rôles de genre ». Elle régule le télétravail occasionnel. Cette loi est en vigueur pour une période d'un an.

D'autres textes ont par ailleurs des applications potentielles au niveau du télétravail.

En matière de temps de travail, la loi sur le statut des travailleurs¹² du 2 février 2015 établit que la semaine ne peut excéder quarante heures de travail effectif en moyenne, avec une limite de huit heures par jour. Cette limite journalière peut être modifiée par accord collectif, à condition que les *minimas* légaux en termes de temps de repos soient respectés.

La **loi sur le contrôle du temps de travail** de mars 2019 a pour objectifs de lutter contre les heures supplémentaires non rémunérées, de combattre le temps partiel masqué, de contrôler l'absentéisme au travail.

La **loi sur la protection des données**¹³ du 5 décembre 2018 transpose en droit espagnol le Règlement général de l'UE sur la protection des données de 2016 tout en introduisant un nouvel ensemble de droits numériques pour les citoyens et les salariés. En particulier, l'article 88 stipule que les travailleurs des secteurs privé et public ont droit à la déconnexion afin de garantir le respect de leurs périodes de repos, de congés et de vacances, ainsi que de leur vie privée et familiale. Cette loi prévoit par ailleurs expressément que le droit à la déconnexion s'applique à l'utilisation des outils numériques en cas de travail à distance et à domicile. L'Espagne inscrit ainsi la réflexion sur le droit à la déconnexion dans un cadre plus large concernant les nouveaux « droits digitaux. »

La loi de promotion de la conciliation entre la vie familiale et la vie professionnelle des travailleurs¹⁴ du 5 novembre 1999 régule des questions telles que le congé de maternité, le congé de paternité et le travail à temps partiel. Le recours par les pères aux modalités permettant de concilier vie professionnelle et vie privée telles que les formules souples de travail, dont le télétravail, apparaît avoir une incidence positive en réduisant la quantité relative de travail familial non rémunéré effectué par les femmes et en laissant à ces dernières davantage de temps pour un emploi rémunéré.

I.F.4. Au Québec, un encadrement du télétravail amenant à l'actualisation de la législation sur le travail

La dynamique identifiée pour cette province canadienne est celle d'une révision de l'ensemble de la législation sur le travail pour intégrer les aspects liés au télétravail.

¹¹ « Real Decreto-Ley 28/2020. »

¹² « Ley del Estatuto de los Trabajadores. »

¹³ « Ley Orgánica 3/2018 de Protección de Datos Personales y garantía de los Derechos Digitales. »

¹⁴ « Ley 39/1999 para promover la conciliación de la vida familiar y laboral de las personas trabajadoras. »

Le **Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre**, qui réunit notamment le Secrétariat du travail et les principales organisations syndicales et patronales du Québec, a été mandaté en septembre 2020 par le Gouvernement pour réfléchir sur l'avenir du télétravail. Ces travaux préparatoires à une potentielle législation sur le télétravail offrent l'opportunité de **mettre à jour plusieurs réglementations anciennes et plus toujours adaptées**. Par exemple, les lois régulant la santé et la sécurité au travail, les accidents de travail et les maladies professionnelles remontent respectivement à 1979 et à 1985. En particulier, ces lois s'appliquent au périmètre des « établissements », qui n'est plus en vigueur.

Surtout, elles comportent un certain nombre de lacunes concernant tant le travail en présentiel que le télétravail qui, comme presque partout, a connu un développement exponentiel à l'occasion de la crise sanitaire.

La réflexion en cours tant sur le télétravail que sur les évolutions à prévoir dans la législation du travail en général s'articule autour des questions suivantes : **environnement de travail** exempt de risques pour la santé et la sécurité des travailleurs (il existe actuellement des lacunes sur les notions de mobilier, d'ergonomie et de troubles musculo-squelettiques –TMS-), **responsabilité** des employeurs et des travailleurs, notamment en matière d'accidents du travail, **droit à la déconnexion** et risque de surmenage, particulièrement pour les femmes, davantage exposées.

La **loi sur les normes du travail** (1980) fixe la semaine normale de travail à quarante heures. De nombreuses entreprises proposent des semaines entre trente-cinq et trente-neuf heures. La contractualisation et la mesure de ce temps de travail font, comme en France, l'objet de réflexions en relation avec le télétravail.

Le **droit à la déconnexion n'a pas fait l'objet d'une reconnaissance législative expresse**. Certaines dispositions des lois du travail s'inscrivent toutefois dans cette perspective : la loi sur les normes du travail, le Code civil du Québec, la loi sur la santé et la sécurité du travail, la charte des droits et libertés de la personne, qui pourront être mobilisées et / ou revisités dans le cadre particulier du télétravail.

Étant donnée l'étroite interaction entre les différents champs concernés par le télétravail, il est intéressant de se doter d'un **cadre juridique global**, comme celui qui se prépare au Québec, où une grande partie de la législation du travail est actualisée à la lumière des défis posés par le télétravail.

I.F.5. Enseignements transverses : un télétravail source d'avancées à la condition d'un cadre suffisamment protecteur, quelle que soit sa nature

Alors que certains États, européens ou plus lointains, inscrivent leurs dispositions réglementaires dans la législation nationale, d'autres ont davantage recours à des conventions collectives, voire à des accords de moindre portée. Plus que la modalité de régulation, c'est la mise en place des environnements favorables à l'application des dispositions prévues par les textes qui font la différence en matière de conditions concrètes de travail, et donc de télétravail, pour les personnes. Ces environnements constituent un levier sur lequel les acteurs locaux (dont, par exemple, les Conseils régionaux en France), publics et privés, peuvent agir.

Comme en témoignent les études internationales en la matière, quels que soient les pays concernés, le télétravail est associé à des gains de compétitivité (Noorliza et al. : 2016), de flexibilité, de productivité et à des avancées en matière d'innovation (Organisation de coopération et de développement économiques – OCDE- : 2020). L'OCDE complète ce constat en précisant que les gains d'efficacité et d'innovation liés au

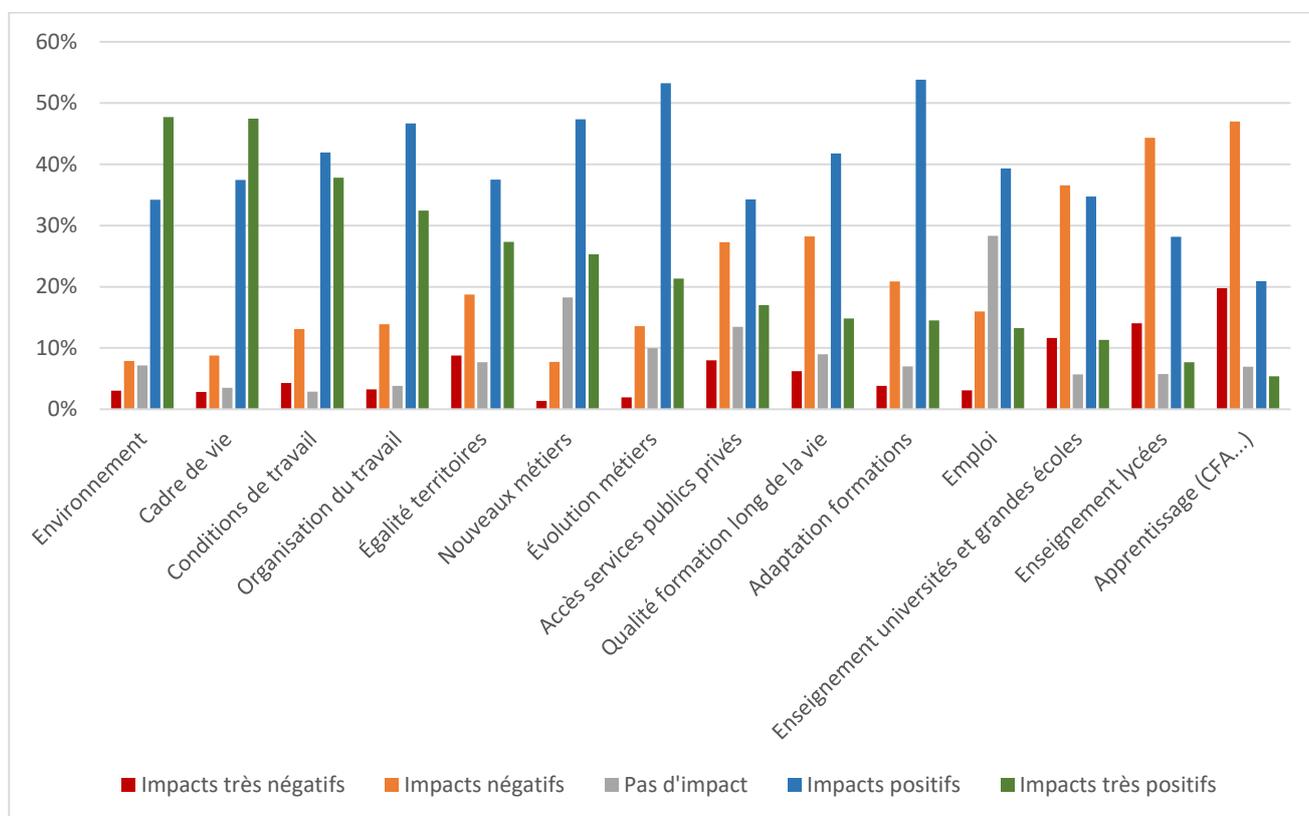
télétravail peuvent être expliqués par la réduction des coûts de production et surtout par la mise en place de conditions garantissant un niveau élevé de satisfaction des télétravailleurs (OCDE : 2020).

Par ailleurs, la législation relative au télétravail articulant ce dernier avec l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée peut contribuer à diminuer les inégalités de genre. Pour qu'elle soit efficace, il est nécessaire d'encourager parallèlement le partage des responsabilités familiales à part égale entre les femmes et les hommes, et la réduction des écarts de revenus et de salaire. La troisième partie de ce rapport reviendra dans le détail sur ces thématiques de genre et de vie familiale qui méritent une attention toute particulière.

II. Bénéfices potentiels et risques dans les domaines de compétences régionaux

II.A. Éducation et enseignement, des « parents pauvres » appelant une vigilance particulière vis-à-vis des pratiques à distance

Les résultats du questionnaire CESER révèlent que l'enseignement en université et grandes écoles, suivi de l'enseignement dans les lycées et de l'apprentissage, constituent les trois domaines où les impacts potentiels d'une pérennisation du télétravail, travail à distance et travail à la maison sont jugés les moins positifs par les répondants.



« Selon vous une pérennisation du télétravail ou du travail à distance dans les structures où cela est pertinent peut avoir des impacts en matière de... »

II.A.1. Dans l'enseignement secondaire : des pratiques peu adaptées aux besoins et aux réalités des élèves et des familles comme des enseignants

Les collèges et lycées se sont trouvés concernés par les pratiques d'enseignement à distance : massivement durant le confinement, dans une moindre mesure à partir de la réouverture partielle, puis complète des établissements. Le reconfinement de novembre 2020 a lieu dans un cadre où les cours en présentiel restent accessibles, mais ne balaie pas pour autant certaines questions ayant émergé de la période qui a précédé.

Problèmes de santé et de déconnexion

Pour les jeunes en pleine croissance que sont les lycéens, l'exposition à la lumière bleue des écrans d'ordinateurs, de tablette ou de téléphone induite par le suivi d'enseignement à distance peut générer des problèmes de santé.

Il a été observé que dans les lycées et collèges, certains enseignants ont sollicité des élèves pendant le week-end dans les périodes d'enseignement à distance. Le rapport de domination entre les enseignants et leurs élèves génère souvent, dans ce type de situation, l'acceptation des élèves qui craignent une sanction ou une mauvaise note s'ils ne répondent pas à l'exigence. Dans ces mêmes périodes, certains élèves ont sollicité des enseignants en soirée et pendant le *week-end*. Ces derniers ont répondu par conscience professionnelle. Il relève de la responsabilité des chefs d'établissements d'établir des règles de déconnexion claires et partagées entre les élèves et les enseignants afin de garantir la sphère privée. Le modèle du droit à la déconnexion tel qu'existant en milieu professionnel peut être utilisé. Un cadre légal fixant le cap en local pour les responsables d'établissements et leur personnel est souhaitable.

En matière d'évaluation et d'orientation

Avec l'annulation des épreuves communes du baccalauréat 2019-2020 et leur remplacement par les notes du contrôle continu, l'Éducation nationale a connu un taux de réussite record dévalorisant davantage l'examen. La valeur du baccalauréat est ainsi de plus en plus faible dans le cadre des inscriptions dans les filières d'enseignement supérieur.

Les difficultés, déjà existantes, en matière de continuité entre le début de la seconde et la fin de la licence s'en sont trouvées accrues. C'est particulièrement le cas, comme développé dans les paragraphes suivants concernant l'enseignement supérieur, de la transition entre l'année de terminale et la première année d'enseignement supérieur.

La situation sanitaire peut être l'occasion d'accentuer la réflexion sur les modalités d'évaluation.

Accès aux outils et maîtrise de ces derniers

Les classes en distanciel ont pu pénaliser fortement un certain nombre de lycéens, qui vivent pour la plupart chez leurs parents, où ils ne disposent pas tous d'outils pour suivre les cours et réaliser les évaluations demandées. Des situations de décrochage ont ainsi pu se multiplier. La vie familiale a également pu pâtir de la situation : tensions pour l'accès aux outils informatiques dans un contexte où les parents ont dû parfois eux aussi télétravailler, difficultés des parents à assurer un accompagnement auprès de leurs enfants en fonction du niveau d'études et de la situation socioprofessionnelle, etc.

En période de confinement, les enseignants se sont trouvés dans une situation d'enseignement à distance forcée, de crise, d'urgence, non préparée, non préparable et désignée sous le terme « continuité pédagogique ». Cette continuité consiste, au moins dans un premier temps, à créer et conserver un lien à distance avec les élèves et à faire en sorte que ces derniers maintiennent un lien avec les apprentissages, en proposant des activités numériques, ou non.

Ces pratiques mises en place dans l'improvisation, de même que les pratiques de travail à la maison, sont très différentes d'un vrai enseignement à distance ou hybride basé sur un projet. Ce dernier suppose que l'enseignant et les élèves soient des utilisateurs réguliers et donc familiers des espaces numériques de travail utilisés en présentiel. L'enseignement à distance va plus loin que le simple envoi d'un lien, d'un document ou d'un cours en vidéo : il nécessite d'être inclus dans un projet global avec un suivi régulier et requiert un équipement informatique complet fourni aux enseignants (matériels, logiciels, consommables, et connexion).

Enjeux de formation des élèves et des enseignants

Souvent, les compétences numériques manquent aussi bien aux enseignants qu'aux élèves : un travail important de formation en amont est nécessaire et même impératif. En effet, la crise a permis de prendre pleinement conscience du niveau de culture numérique « de base » de notre société : la fracture numérique d'usage est grande, chez les enseignants, chez les élèves mais aussi chez les parents. La crise est l'occasion de réaffirmer la nécessité d'accélérer le développement de ces compétences pour les enseignants et pour les élèves grâce à des activités pratiquées dans les enseignements.

À l'avenir, trouver le moyen de faire évoluer les pratiques des personnels est une question à soulever, en partenariat avec les chefs d'établissements, élèves et familles, en envisageant des formations au numérique « basique » avant d'être pédagogique : découvrir les outils et s'y former, concevoir des ressources pédagogiques, développer de nouvelles pratiques professionnelles, les déployer auprès des élèves tout en les accompagnant à distance peut être un nouvel élan pour l'école de demain.

Par les choix de formation et d'accompagnement à venir, ce besoin de formation au numérique ressenti en situation d'urgence devra trouver du sens dans une situation plus classique (et moins confinée) d'enseignement. L'objectif est d'accompagner les enseignants au plus près de ce qu'ils rencontrent sur le terrain. La formation des enseignants ne doit pas augmenter leur charge de travail et dégrader encore plus fortement leurs conditions de travail. Il est indispensable que les formations soient organisées sur le temps de travail et que les enseignants soient, bien évidemment, remplacés. De plus, ils doivent contribuer à la définition de l'offre de formation. Les enseignants doivent pouvoir faire des allers-retours entre des phases de formation présentielle et distancielles et des phases de mise en place des nouvelles pratiques dans leur classe. Une réflexion sur une formation des enseignants à des dispositifs hybrides, s'étalant sur plusieurs mois, serait à mettre en place.

1.

Valoriser et faire connaître le rôle essentiel des référents numériques : aide péda-gogo-technique, relais de formation, relais des communications institutionnelles (proposition de formations, d'outils...), soutien au chef d'établissement.

2.

*Doter les lycées d'une flotte informatique pérenne à disposition des étudiants et lycéens, et prévoir le personnel nécessaire à sa maintenance.
Soutenir et accompagner les innovations pédagogiques par l'attribution d'outils numériques.*

Enjeux autour du sens du travail et de l'apprentissage

Les enseignants n'ont pas vocation à devenir des enseignants à distance. Pour beaucoup, ils ont choisi ce métier pour enseigner en présentiel.

L'éducation à distance reste pour l'heure une solution dégradée pour les lycéens en raison des nombreux risques qu'elle comporte. Lors du confinement de novembre 2020, l'État a pris la décision de maintenir les cours en présentiel dans les collèges et lycées. Ensuite, à la demande des familles, des élèves et des personnels, il a concédé une part de distanciel afin de permettre les dédoublements indispensables à la distanciation physique. Le présentiel apparaît nécessaire afin de maintenir le bon encadrement des élèves mais aussi un suivi équitable et juste dans le cadre d'apprentissages pour acquérir un ensemble de savoir-vivre et de savoir-être et non uniquement des connaissances théoriques. Dans cette situation, la charge de travail des enseignants a crû fortement, lorsqu'ils ont dû assurer leurs cours à la fois en présentiel et en distanciel. Pour éviter que cela ne se reproduise et pour améliorer les conditions d'apprentissage des élèves, il est nécessaire de recruter davantage de personnels afin de réduire les effectifs des classes, à l'exemple de l'Italie.

Les situations de confinement à répétition rencontrées durant la crise sanitaire posent de nombreuses questions : ira-t-on à terme vers des évolutions de pratiques, vers une hybridation des cours articulant davantage ce qui est fait en classe et ce qui peut se faire à l'extérieur de la classe à l'aide d'outils parmi lesquels les outils numériques ? La posture de l'enseignant fera-t-elle peau neuve, avec des enseignements moins transmissifs, plus explicites et plus accompagnants ? Le « monde d'après », en enseignement et en formation, reste à inventer.

II.A.2. Un suivi des études et des conditions d'évaluation dégradés dans l'enseignement supérieur

Les étudiants ont été lourdement impactés par cette crise sanitaire, tant sur les conditions d'examen qui ont été les leurs pendant le second semestre universitaire de 2020 que sur les conditions d'études depuis la rentrée de septembre 2020. Les fédérations étudiantes de Nouvelle Aquitaine ont travaillé à lutter contre la précarité qui s'est aggravée lors de la crise sanitaire toujours en cours. L'enjeu, en dressant un bilan d'étape de cette difficile période, est d'améliorer les pratiques de travail et d'enseignement sur le territoire, et de contribuer à l'augmentation de la résilience face aux crises sanitaires futures pour garantir aux générations à venir un environnement plus sûr.

L'arrivée de la COVID et par la même occasion du télétravail ont rendu plus complexe encore la gestion par les universités de la région Nouvelle-Aquitaine des parcours de la sortie du baccalauréat au doctorat.

L'arrêt des classes dans le secondaire et la suppression du baccalauréat n'a fait qu'augmenter le nombre d'étudiants sur le territoire qui ont dû s'inscrire à des formations sur un système « Parcoursup » déjà surpeuplé et en manque de moyens. De plus, les restrictions sanitaires applicables aux universités aggravent la situation en termes d'égalité d'accès à l'Enseignement supérieur et la recherche (ESR). *A contrario* d'une politique qui se voulait ouverte et progressiste quant à l'égal accès des étudiants, les composantes ont dû être plus sélectives afin de pallier cet afflux de lycéens. Ces derniers ont commencé la rentrée chargée d'un stress, celui d'être admis dans la filière souhaitée.

Dans cette période de télétravail, les étudiants doivent se confronter à une fracture numérique grandissante. Si certaines études menées par les universités montrent une tendance des étudiants à disposer d'un ordinateur, (97,5% des étudiants selon une enquête menée par l'université de Poitiers), d'autres problèmes font surface. En effet, l'accès à internet devient une nécessité pour les étudiants vivant hors des cités

universitaires. L'enseignement à distance pénalise des étudiants qui doivent se déplacer afin de suivre les cours et envoyer leurs travaux. Une première solution a été apportée par la fourniture de clés 4G afin de réduire cette fracture, cependant elle n'est pas durable. La capacité et le débit ne suffisent pas à octroyer un confort nécessaire.

Une réflexion en commun est à mener par les universités, le Comité régional des œuvres universitaires et scolaires (CROUS) et les collectivités territoriales sur les conditions d'un égal accès à l'enseignement dans le cadre spécifique, mais s'instaurant progressivement dans la durée, de la crise sanitaire et des périodes de confinement.

En plus des problèmes liés au suivi des études, les étudiants doivent faire vérifier leurs connaissances tout au long des semestres. Le confinement a révélé des inégalités dans un bon nombre de composantes qui doivent être résolues. À l'université de Bordeaux comme à Poitiers, les commissions universitaires ont pris des dispositions dans un court laps de temps, qui a pu prendre de court les étudiants concernés par ce changement de règles en cours d'année. Il s'est agi notamment d'introduire dans le dispositif d'évaluation des notes basées sur le contrôle continu, des devoirs à réaliser à la maison, des questionnaires à choix multiples (QCM), voire d'annuler purement et simplement certaines unités d'enseignement (UE). Il est nécessaire de revoir avec précision ces modalités, voire de les réformer en fonction des spécificités de chaque formation, mais aussi de préparer les étudiants au plus tôt à la modification des modalités de contrôle de connaissance.

Il conviendra d'inciter les universités à mettre en place une analyse des impacts de la modification des modalités du contrôle des connaissances ayant eu lieu dans l'urgence lors du premier confinement :

- Organiser un retour d'expérience par questionnaire, auprès des étudiants concernés
- Analyser dans le cadre de commissions regroupant des enseignants et des étudiants les avantages et difficultés des différentes modalités nouvelles mises en place
- Définir dans un cadre plus pérenne des évolutions des dispositifs d'évaluation adaptés à chaque formation et compatibles avec la potentielle survenance de nouvelles phases de confinement, et la crise sanitaire en cours

L'ensemble des acteurs universitaires, ainsi que les étudiants qui seront concernés par ces modifications de dispositifs seront à informer en amont et largement.

II.A.3. Délitement du lien social et isolement des étudiants

L'arrivée de l'enseignement à distance dans le quotidien des étudiants a aussi mis à mal la vie sociale universitaire. On assiste dans les différents campus de la Région à une désertification des lieux de travail et de vie étudiants, désertification particulièrement flagrante dans des campus délocalisés dépeuplés. Il s'agit d'une véritable fracture sociale conduisant à un isolement important des jeunes, cause à la fois de décrochage scolaire et d'atteinte à la santé mentale des étudiants.

Concernant le décrochage scolaire, il se développait déjà avant le confinement, il s'est accentué durant de dernier, et il est devenu massif à partir du déconfinement. Les cours magistraux ont vu leur nombre de participants se réduire au fil des semaines, les temps d'échanges avec les équipes pédagogiques se sont raréfiés. En d'autres termes, les facteurs qui existaient dès la rentrée scolaire universitaire tels que le manque de suivi se sont aggravés, et d'autres liés à la crise sanitaire s'y sont combinés, comme la privation de lieux collectifs où rencontrer les équipes pédagogiques et les autres étudiants, des cours en ligne propices à la distraction (Raybaud : 2020) et le manque de lien social en général.

L'isolement lié à la crise sanitaire et plus spécifiquement aux situations de confinement, outre qu'il constitue une difficulté en soi, notamment pour les étudiants éloignés de leur famille, peut aussi porter atteinte à la santé mentale de certains étudiants privés de lien social et cloîtrés dans des appartements, voire des espaces plus exigus et difficiles à vivre (chambres universitaires, habitats précaires...).

3.

Mettre en place, en partenariat avec le CROUS et d'autres collectivités territoriales concernées (département), des actions pour protéger la santé mentale des étudiants, préserver le lien social et lutter contre l'isolement dans le contexte de crise sanitaire en général et les épisodes de confinement en particulier

Des systèmes mixtes entre télétravail partiel et cours en présentiel permettraient, à court terme de ré-ouvrir les établissements fermés ne raison du confinement, et à long terme de concrétiser les bénéfices possibles d'un enseignement distanciel dispensé dans de bonnes conditions. Outre une meilleure gestion des flux et des conditions de sécurité sanitaires, le mixte présentiel / distanciel permettrait de limiter la désertification des campus du territoire, de permettre un meilleur suivi pédagogique, plus de communication entre les enseignants et les étudiants, un moindre isolement des étudiants.

Dans la réflexion sur le maillage régional en termes de transports en communs et logement étudiant, il s'agira d'intégrer la question des étudiants qui auraient cours « à temps partiel » en présentiel dans ce type de système (déplacements plus nombreux, logements potentiellement occupés moins de jours par semaine...).

4.

Alors que les commerces et les lieux de culte ont déjà rouvert leurs portes, et afin de mettre fin aux inégalités de traitement entre étudiants selon le statut de l'établissement où ils étudient, envisager une réouverture immédiate des établissements publics d'enseignement supérieur, dont les universités¹⁵.

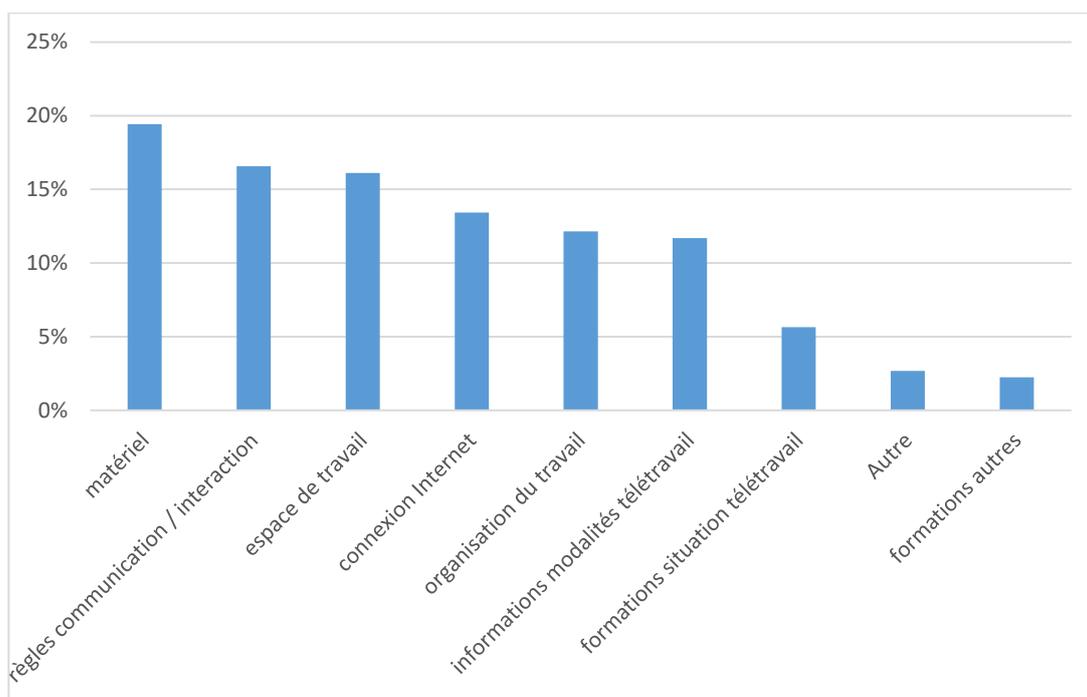
II.B. Formation : un domaine peu mis en avant mais stratégique

La formation fait partie de ces besoins moins prégnants, moins visibles, donc souvent moins pris en considération, pour un développement du télétravail dans de bonnes conditions. C'est ce type d'éléments que le CESER souhaite mettre en exergue à travers ce rapport, d'autant plus qu'en termes de formation, la région Nouvelle-Aquitaine a potentiellement un rôle d'envergure à jouer.

En effet, à la question des besoins des répondants pour continuer de façon durable le télétravail, la formation n'apparaît pas dans les items prioritaires, mais il faut néanmoins souligner que :

- Presque 6% des répondants citent la modalité « une ou des formations pour être à l'aise en situation de télétravail ou travail à distance », soit 133 personnes.
- 2% des répondants, soit 53 personnes, citent la modalité « une ou des formations sur d'autres thèmes »

¹⁵ Cette préconisation s'inscrit dans un contexte où une centaine d'étudiants et d'enseignants des universités bordelaises ont co-signé une tribune pour demander cette réouverture (Libération : novembre 2020).



Quels seraient vos besoins pour continuer à télétravailler ou travailler à distance dans les mois ou années à venir ?

II.B.1. Enjeux liés à la formation à distance quel que soit son contenu

Des évolutions nécessaires et à encadrer

La formation professionnelle, qu'elle soit initiale ou continue, est impactée à plus d'un titre par le développement du télétravail. Le 1^{er} confinement de mars 2020 a obligé bon nombre d'organismes de formation à s'adapter et à développer une offre en distanciel. Nombreuses sont les similitudes avec les questions d'éducation et de l'enseignement supérieur. Comme ces derniers, l'apprentissage d'un métier et le développement de compétences professionnelles trouve très vite une limite au tout distanciel.

En effet, la formation professionnelle apporte bien d'autres choses que l'apprentissage seul d'un geste technique. La mise en situation professionnelle, l'interaction avec un formateur et avec ses co-stagiaires, la découverte d'un nouvel environnement de travail, la solidarité entre apprenants, ne peuvent être remplacés par des outils numériques.

Tout comme pour les questions d'éducation, le repérage de difficultés éventuelles rencontrées par des apprenants, les risques de décrochage, nécessitent une attention du pédagogue qui reste compliquée à distance.

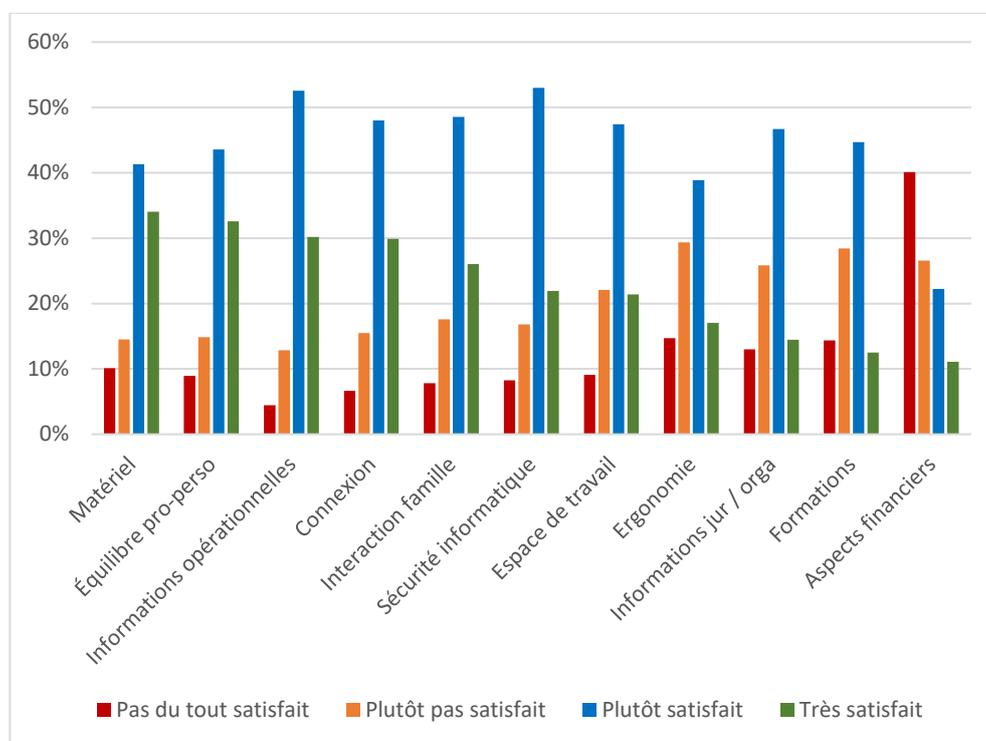
Pourtant le potentiel qu'offre le distanciel à l'appareil de formation est gigantesque (avec un point de vigilance à signaler : s'agissant d'un marché lucratif, les effets d'aubaine sont à craindre) : démultiplication des places offertes, ouverture de formations sur les territoires ruraux... Un exemple intéressant est celui des personnes détenues en milieu carcéral. Afin de permettre une meilleure réinsertion, il leur est proposé de suivre des formations, principalement en présentiel, l'accès à Internet étant interdit dans les prisons (CESE, 2019). Il existe pourtant quelques exceptions. Une première suite au « Plan numérique en prison » où depuis juin 2019, trois établissements pilotes proposent de suivre à distance des modules de formations du Centre national d'enseignement à distance (CNED), du Conservatoire national des arts et métiers (CNAM) et des chambres des métiers de certains départements. Une deuxième fait suite au projet Innover par des structures expérimentales de responsabilisation et de réinsertion par l'emploi (InSERRE), présenté par la Ministre de la

Justice en février 2020, basé sur un partenariat entre des entreprises du numérique et trois prisons pilotes. Ces dernières, de cent quatre-vingt places, permettront aux détenus de se former aux métiers du numérique et du travail à distance¹⁶. De plus, deux mille places en Structures d'accompagnement vers la sortie (SAS), dont une à Bordeaux et une à Poitiers seront créées. Comme il s'agit de régimes de détention adaptés, il pourrait peut-être y être proposé de telles formations.

5.

Il est absolument essentiel d'associer les pédagogues, et non seulement les responsables d'organismes, à toute réflexion sur la mise en place de pédagogie distancielle afin de garantir que la qualité des apprentissages soit assurée pour permettre une meilleure insertion ou réinsertion des personnes formées.

Lorsqu'il est demandé dans le questionnaire d'évaluer les éléments plus ou moins satisfaisants dans le cadre de l'expérience en télétravail, travail à la maison et travail à distance vécue durant le confinement, l'accès à des formations est cité parmi les éléments les moins satisfaisants, avec la prise en charge par l'employeur des aspects financiers liés au télétravail. Si la Région a peu de moyens d'action sur ce dernier élément, le volet « formation » constitue en revanche un puissant levier d'actions potentielles.



Comment évalueriez-vous votre expérience en télétravail ou travail à distance vis-à-vis des éléments suivants ?

Sur quatorze items évalués, l'adaptation des formations et la qualité de la formation tout au long de la vie apparaissent dans le graphique précédent en cinquième et sixième position des domaines susceptibles d'être les plus dégradés par une pérennisation des activités en distanciel.

Les personnes des milieux urbains de 20 000 à plus de 100 000 habitants sont surreprésentées parmi les répondants indiquant avoir besoin d'accéder à une ou plusieurs formations sur des thèmes autres que la

¹⁶ D'après l'association Code Phénix, chaque détenu sortant de ces formations reçoit en moyenne 11 offres d'emplois (<https://codephenix.fr/entreprise/>).

situation de télétravail¹⁷, travail à la maison ou travail à distance. Celles de milieu urbain de plus de 100 000 habitants sont sur-représentées, tandis que le milieu rural est sous-représenté.

Milieu exercice activité	Besoin formation autres thèmes	Total répondants
<i>Rural</i>	2%	9%
<i>Périurbain</i>	4%	3%
<i>Urbain : petites villes ou bourgs de 3 000 à 5 000 hab.</i>	4%	5%
<i>Urbain : de 5 000 à 20 000 hab.</i>	8%	10%
<i>Urbain : de 20 000 à 100 000 hab.</i>	30%	26%
<i>Urbain : de + de 100 000 hab.</i>	49%	43%
<i>Autre</i>	4%	5%

Comparaison de la structure des répondants selon le milieu d'exercice de l'activité, parmi ceux exprimant le besoin d'une formation sur d'autres thèmes que la situation de télétravail et en global

Dans le cadre de la stratégie de la région Nouvelle-Aquitaine en matière de développement du numérique éducatif auprès des organismes de formation, de l'AMI et de l'Appel à projets (AAP) visant à expérimenter des solutions numériques innovantes pour l'éducation et la formation professionnelle, il conviendra de veiller à l'accessibilité des formations prévues à l'ensemble des publics du territoire

Former plutôt que licencier et créer des lieux dédiés : La formation à distance peut aussi sauver des emplois

Un des freins à la formation professionnelle pour les salariés est la question du temps de formation tel qu'il est défini dans la législation. L'investissement dans la formation n'est pas toujours considéré comme un levier potentiel de rentabilité à court et moyen terme. L'accent peut au contraire être mis sur le fait que les salariés ne produiraient pas ou ne seraient pas rentables pendant le temps de formation. Par ailleurs, pour les petites structures en particulier, l'absence des salariés lorsqu'ils sont en formation peut être une source de désorganisation. C'est en partie pour cela que le rêve de Condorcet en 1792 de mettre en place la formation tout au long de la vie n'a jamais vraiment pu se réaliser. Pourtant, tous les textes sur le sujet ces cinquante dernières années envisagent la formation professionnelle comme un enjeu de compétitivité des entreprises. La formation tout au long de la vie, qu'elle soit en présentiel ou en distanciel, représente une richesse et un investissement pour l'entreprise du salarié, pour le salarié lui-même et pour la société. À ce titre le temps de formation doit être réaffirmé comme étant pleinement un temps de travail reconnu et rémunéré.

La mise en place d'une offre de formation en distanciel pour les salariés doit avoir lieu dans le même cadre que pour le télétravail.

Mais il ne suffit pas, comme l'a imaginé le législateur en 2018, de décréter par la loi, « la liberté de choisir son avenir professionnel » en dotant le salarié d'un pécule et d'une application sur *smartphone* où il pourra acheter la formation qu'il souhaite. Le salarié en formation aura besoin d'intermédiation et d'échange avec d'autres stagiaires. L'apprentissage nécessite un temps long et ne peut se résumer à un apprentissage de gestes techniques.

C'est pourquoi le CESER préconise que le développement du distanciel en formation s'accompagne de l'ouverture d'espaces partagés près des lieux de vie des salariés où ils pourront trouver un environnement sécurisant pour suivre une formation à distance.

¹⁷ Pour cet item seule une cinquantaine de personnes est concernée, donc les résultats présentés sont des tendances et la marge d'erreur potentielle est plus importante.

6.

Créer des lieux de « co-learning » tournés sur la formation et / ou équiper les tiers-lieux déjà existants



- *fab-lab au service de la formation ;*
- *espaces de co-learning équipés pour la formation avec des accès à des bibliothèques numériques, des abonnements à de la presse spécialisée, à des outils bureautiques adaptés à l'apprentissage.*

II.B.2. Enjeux liés à la formation à la situation de télétravail, travail à la maison et travail à distance

Comme évoqué en première partie, des initiatives existent d'ores et déjà au sein de structures présentes sur le territoire pour pérenniser le télétravail en leur sein au-delà de l'expérience des confinements. Les auditions ont permis de préciser certaines de ces initiatives, et de démontrer en particulier que le volet formation est primordial dans le cadre des modifications organisationnelles, des redéploiements d'équipes, voire des changements de ligne stratégique impliqués par une telle mise en place. En fonction de l'habitude qu'avait la structure du télétravail, il peut en effet s'agir d'une véritable mutation culturelle. Quelle que soit l'ampleur du changement induit, il est nécessaire de l'accompagner.

Des offres de formation se sont développées dans ce sens, de la part d'organismes privés comme de structures publiques ou paritaires, ou en interne aux entreprises.

Lors de l'audition avec l'entreprise Cdiscount, (groupe Casino), il a été évoqué des formations internes à destination des équipes en vue de la mise en place du télétravail en deux temps :

- Dans le cadre du confinement de mars-mai 2020 : des dispositifs qui ont visé, dans un contexte d'urgence, à permettre surtout l'appropriation des outils techniques, et n'ont pas été approfondis comme cela aurait été souhaité.
- Dans le cadre d'un accord ayant vocation à être appliqué après le reconfinement de novembre 2020, permettant sur la base du volontariat deux jours de télétravail maximum par semaine aux salariés de tous statuts (employés, maîtrise, cadres) : des dispositifs plus aboutis et davantage axés sur l'animation d'équipes à distance, la notion de suivi individuel et collectif, la question de l'organisation du travail entre périodes en présentiel et périodes en télétravail.

L'entreprise Ceva Santé Animale a pour sa part choisi de franchir une étape supplémentaire en déployant, en interne, des facilitateurs dédiés à l'accompagnement des équipes et de la ligne managériale pour la mise en place d'une organisation du télétravail. Ce métier nouveau, certainement amené à se développer, constitue un exemple concret des transformations de l'emploi pouvant avoir lieu avec le développement du télétravail, sur lequel le CESER souhaite attirer l'attention du Conseil régional.

Parmi les formations externes, des dispositifs ont été initiés par l'ARACT, l'ANACT et les DIRECCTE : *vademecum* télétravail pour les managers, outil pour repérer les activités « télétravaillables », quel que soit le métier, accompagnement « objectif reprise » destiné aux entreprises de moins de 250 salariés incluant l'organisation du télétravail, financé sur fonds européens.

Il existe parallèlement une offre florissante de la part d'organismes divers et de cabinets de conseil privés, dont le contenu et la qualité sont très diversifiés.

7.

Financer des formations au métier de facilitateur, et de façon plus large aux nouveaux métiers liés au développement du télétravail : accompagnement du changement, conseil en organisation.



Réaliser un recensement des offres de formation et d'accompagnement de l'organisation du télétravail existantes, en particulier à destination des TPE et PME, et les orienter individuellement, pour celles qui en font la demande, vers celles qui semblent le plus adaptées à leurs besoins : rapport qualité / prix global, mais aussi thématiques particulières.

En complément, le questionnaire permet de se rendre compte que les personnes des milieux urbains de 5 000 à 100 000 habitants sont surreprésentées parmi les répondants indiquant avoir besoin d'une ou de plusieurs formations pour être à l'aise en situation de télétravail, travail à la maison ou travail à distance. Celles de milieu urbain de plus de 100 000 habitants sont sous-représentées.

Milieu exercice activité	Besoin formation situation télétravail	Total répondants
<i>Rural</i>	9%	9%
<i>Périurbain</i>	4%	3%
<i>Urbain : petites villes ou bourgs de 3 000 à 5 000 hab.</i>	3%	5%
<i>Urbain : de 5 000 à 20 000 hab.</i>	13%	10%
<i>Urbain : de 20 000 à 100 000 hab.</i>	30%	26%
<i>Urbain : de + de 100 000 hab.</i>	36%	43%
<i>Autre</i>	5%	5%

Comparaison de la structure des répondants selon le milieu d'exercice de l'activité, parmi ceux exprimant le besoin d'une formation à la situation de télétravail et en global

II.C. Emploi et travail : anticiper les transformations et prendre en compte les vulnérabilités

II.C.1. Croissance du numérique et évolution de l'emploi

La question pour la collectivité régionale à propos des enjeux sur l'emploi du développement du télétravail, travail à la maison et travail à distance se situe au niveau des incidences des technologies numériques non seulement sur l'emploi, salarié ou non, des actifs en région, mais aussi sur le travail. En effet, la rapidité des évolutions technologiques en cours liées au numérique, notamment avec l'essor des systèmes d'intelligence artificielle, pourrait induire un bouleversement considérable du monde du travail.

Divers travaux réalisés à l'échelle internationale révèlent que tous les secteurs d'activité sont concernés et que, dans les quinze années à venir, l'automatisation des processus (de production, de conception, de services) peut avoir un impact sur 60 % des emplois dans le monde. L'étude conduite par le cabinet *McKinsey* conclut ainsi que 32% des emplois dans l'éducation, 36% des emplois dans la médecine et les services sociaux, 44% des emplois dans la finance, 46% des emplois dans les services clients, de l'administration mais aussi du bâtiment et de l'artisanat, 47 % des emplois dans l'immobilier, 48% des emplois des domaines artistiques et du divertissement, 53% des emplois dans le commerce, 55 % des emplois dans la chimie, 60% des emplois de

l'agriculture, 63 % des emplois dans la logistique ou encore 72% des emplois dans l'hôtellerie-restauration, peuvent être automatisés d'ici 2055 (Manyika et *al.*, 2017). D'autres travaux formulent des hypothèses plus prudentes et l'automatisation annoncée ne signifie pas nécessairement une suppression nette d'emplois si l'on admet que la mise au point, le développement et la diffusion de ces technologies seront aussi générateurs d'emplois qualifiés et très qualifiés. Néanmoins, les estimations avancées pour la France font état de la disparition de 42 % des emplois à horizon de 20 ans (Villani et *al.*, 2018).

Le Conseil d'orientation pour l'emploi (COE), rattaché à France Stratégie, a pour sa part considéré que 10% des emplois actuels en France présentaient de grandes vulnérabilités dans un contexte d'automatisation et que 50% des emplois vont voir leur contenu significativement transformé à horizon 15 ans.

Dans les tableaux suivants, les jeux d'arrondis font que le total des pourcentages peut être légèrement différent de 100.

Agents d'entretien	21%
Ouvriers qualifiés des industries de <i>process</i>	6%
Ouvriers non qualifiés de la manutention	6%
Ouvriers non qualifiés des industries de <i>process</i>	5%
Aides à domicile et aides ménagères	5%
Cuisiniers	5%
Ouvriers qualifiés de la manutention	4%
Maraîchers, jardiniers, viticulteurs	3%
Conducteurs de véhicules	3%
Ouvriers qualifiés du gros œuvre du bâtiment	3%
Ouvriers non qualifiés du gros œuvre du bâtiment, des travaux publics, du béton et de l'extraction	3%
Employés et agents de maîtrise de l'hôtellerie et de la restauration	3%
Employés de maison	3%
Caissiers, employés de services divers	3%
Ouvriers qualifiés du second œuvre du bâtiment	2%
Ouvriers non qualifiés du second œuvre du bâtiment	2%
Ouvriers qualifiés de la mécanique	2%
Agriculteurs, éleveurs, sylviculteurs, bûcherons	2%
Ouvriers non qualifiés de la mécanique	2%
Autres	13%

Décomposition des emplois les plus exposés : les métiers les plus importants en volume – Source : Conseil d'Orientation pour l'Emploi, 2017, p. 12 – Exemple de lecture : parmi le total des emplois les plus exposés, 21% se trouvent dans la catégorie des agents d'entretien

Agent d'entretien	8%
Conducteurs de véhicule	5%
Aides à domicile et aides ménagères	4%
Aides-soignants	4%
Vendeurs	3%
Ouvriers qualifiés de la manutention	3%
Employés et agents de maîtrise de l'hôtellerie et de la restauration	3%
Employés administratifs de la fonction publique (catégorie C et assimilés)	3%
Enseignants	3%
Cuisiniers	3%
Agent de gardiennage et de sécurité	2%
Ouvriers qualifiés des industries de <i>process</i>	2%
Ouvriers non qualifiés de la manutention	2%
Caissiers, employés de services divers	2%
Assistantes maternelles	2%
Techniciens et agents de maîtrise de la maintenance	2%
Maraîchers, jardiniers, viticulteurs	2%
Techniciens des services administratifs, comptables et financiers	2%
Ouvriers qualifiés du second œuvre du bâtiment	2%
Infirmiers, sages-femmes	2%
Ouvriers qualifiés du gros œuvre du bâtiment	2%
Cadres des services administratifs, comptables et financiers	2%
Secrétaires	2%
Employés administratifs d'entreprise	2%
Autres	35%

Décomposition par métier des emplois susceptibles d'évoluer : les métiers les plus importants en volume – Source : Conseil d'Orientation pour l'Emploi, 2017, p. 13 – Exemple de lecture : parmi le total des emplois les plus susceptibles d'évoluer, 8% se trouvent dans la catégorie des agents d'entretien

Ces travaux indiquent aussi des effets ambivalents de la numérisation et de l'automatisation pour les personnes au travail : éclatement des configurations spatio-temporelles traditionnelles, intensification de la coopération et de la collaboration internes et externes, transformation des contrôles (plus nombreux et indirects), baisse des contraintes physiques mais surcroît des contraintes psychiques, renforcement des situations d'isolement des non-utilisateurs. Il convient aussi de prendre en compte et d'alerter sur les risques potentiels induits d'éclatement des droits du travail, de la dégradation des emplois, de leurs contenus et de leurs statuts, comme le phénomène « d'ubérisation » qui touche déjà plusieurs secteurs d'activité.

Même si l'on constate d'ores et déjà une pénurie d'emplois qualifiés et très qualifiés dans le secteur (estimée à 80 000 en France en 2020) et qu'il ne faut pas négliger les perspectives d'emplois nouveaux liés à la digitalisation de l'économie en lien avec l'exploitation et le traitement de plus en plus massifs et automatisés des données, il importe de souligner les conséquences probables de ces évolutions :

- un impact massif sur l'emploi dans les deux décennies à venir ;
- une évolution structurelle des métiers et des compétences à mobiliser ;
- de profonds questionnements éthiques, sinon civilisationnels, sur les transformations à venir de sociétés immergées dans un environnement technologique de plus en plus intrusif.

La transformation numérique et l'essor du télétravail n'en sont qu'à leur début. Ils soulèvent de profonds débats et réflexions sociétaux. Ils bouleversent déjà nos organisations et le rapport au travail, notre « vivre ensemble », notre rapport à l'environnement. Ils doivent devenir des facteurs de progrès humain et environnemental, et non le contraire. Cela suppose une volonté politique et un impératif d'en démocratiser les enjeux à tous les niveaux, dans tous les lieux et dans le temps. Pour ce faire, le CESER propose la création d'un « observatoire régional du numérique et du télétravail » chargé de suivre et d'analyser les évolutions des pratiques, d'évaluer les politiques publiques et leurs impacts sociaux, économiques, démocratiques et environnementaux.

8. *Créer un « Observatoire régional du numérique et du télétravail »*

9. *Prendre en compte les recommandations formulées par le CESER dans son rapport sur l'orientation tout au long de la vie (CESER N-A : 2020) afin de rendre possible les changements et adaptations de parcours dans un environnement professionnel où se créent rapidement ces nouveaux métiers*

II.C.2. Environ 300 000 actifs Néo-aquitains potentiellement « vulnérables » sans possibilité de recours au télétravail

Une étude publiée fin juin 2020 par l'Observatoire français des conjonctures économiques (OFCE)¹⁸ a tenté de mesurer la population potentiellement concernée et considérée comme « vulnérable », au sens du décret du 5 mai 2020 définissant les critères permettant d'identifier les salariés vulnérables ou présentant un risque de développer une forme grave d'infection au SRAS-CoV2. D'après ces travaux, près du quart de la population française présentant au moins un facteur de risque¹⁹, tous âges confondus, serait potentiellement exposée au virus, dont 17,5 % des personnes en emploi (soit 4,7 millions d'actifs). Si l'on applique les ratios retenus dans cette étude aux différentes strates de la population régionale, 1,38 million de néo-aquitains seraient en situation de vulnérabilité potentielle (soit 23 % de la population totale). S'agissant de la population active, 17,7 % des néo-aquitains actifs seraient potentiellement vulnérables à la COVID-19, soit près de 416 000 personnes sur les 2,35 millions d'actifs en région. Si l'on considère la structure de la population active régionale non plus en fonction de l'âge des actifs mais de leur catégorie socio-professionnelle, la part des actifs vulnérables serait même plus élevée (18,5 % soit 430 000 actifs). Au regard de leur poids respectif dans la population active régionale, les employés, les artisans-commerçants-chef d'entreprise et les agriculteurs sont les catégories relativement les plus exposées au risque, contrairement aux professions libérales et intellectuelles-cadres et aux professions intermédiaires. Plus des trois quarts de ces actifs vulnérables n'ont pas de possibilité de télétravailler (agriculteurs et ouvriers notamment), soit près de 14 % de la population active. C'est dans les départements les plus ruraux et avec le revenu par habitant le moins élevé que ces indicateurs sont les plus défavorables (Creuse, Dordogne, Lot-et-Garonne).

¹⁸ Jusot et al. : 2020.

¹⁹ Être âgé de 65 ans et plus ; Avoir des antécédents (ATCD) cardiovasculaires : hypertension artérielle compliquée (avec complications cardiaques, rénales et vasculo-cérébrales), ATCD d'accident vasculaire cérébral ou de coronaropathie, de chirurgie cardiaque, insuffisance cardiaque stade NYHA III ou IV ; avoir un diabète non équilibré ou présentant des complications ; présenter une pathologie chronique respiratoire susceptible de décompenser lors d'une infection virale : (broncho pneumopathie obstructive, asthme sévère, fibrose pulmonaire, syndrome d'apnées du sommeil, mucoviscidose notamment) ; présenter une insuffisance rénale chronique dialysée ; être atteint de cancer évolutif sous traitement (hors hormonothérapie) ; présenter une obésité (Indice de masse corporelle –IMC- > 30 kgm²) ; être atteint d'une immunodépression congénitale ou acquise ; être atteint de cirrhose au stade B du score de Child Pugh au moins ; présenter un syndrome drépanocytaire majeur ou ayant un antécédent de splénectomie ; être au troisième trimestre de la grossesse.

Catégories socio-professionnelle	Personnes en emploi ²⁰	Taux de vulnérabilité ²¹	Personnes vulnérables en emploi	Taux de personnes vulnérables en emploi sans possibilité de télétravail parmi la population active ²² en %	Personnes vulnérables en emploi sans possibilité de télétravail
<i>Agriculteurs</i>	65 323	30,4 %	19 858	30,4 %	19 858
<i>Artisans, commerçants, chefs d'entreprise</i>	187 319	22,1 %	41 398	19,7 %	36 902
<i>Professions libérales, cadres</i>	320 520	13,0 %	41 668	2,0 %	6 410
<i>Professions intermédiaires</i>	584 494	14,8 %	86 505	9,8 %	57 280
<i>Employés</i>	672 657	21,3 %	143 276	16,0 %	107 625
<i>Ouvriers</i>	496 730	19,6 %	97 359	19,6 %	97 559
TOTAL	2 327 043	18,5 %	430 064	14 %	325 634

Vulnérabilité des néo-aquitains selon la catégorie socioprofessionnelle – Reconstitué par nos soins sur la base de projection des chiffres nationaux de l'INSEE et de l'OFCE

Une approche sectorielle détaillée révèle qu'environ 12,2 % de la population salariée régionale, soit près de 260 000 personnes, est en situation de vulnérabilité potentielle sans possibilité de télétravail. Il s'agit notamment des salariés du secteur public ou non marchand et principalement du secteur de la santé et du social. En Nouvelle-Aquitaine, les salariés concernés de cette branche d'activité représentent le tiers de l'ensemble des salariés vulnérables sans possibilité de télétravail. Dans notre Région, les salariés du commerce, de l'hébergement-restauration et de l'agriculture sont surreprésentés par rapport aux estimations nationales. Les secteurs d'activité qui présentent une part plus élevée de salariés potentiellement exposés et sans capacité de télétravail sont ceux de l'agriculture (17 %), de l'hébergement-restauration (16 %), des industries agro-alimentaires, du transport, du commerce et de la construction. *A contrario*, les secteurs de la finance (banque et assurance), de l'information-communication ou les activités scientifiques et techniques sont plus épargnés.

²⁰ INSEE : Recensement de la population 2017.

²¹ Taux OFCE national.

²² Taux OFCE national.

BRANCHES D'ACTIVITÉ	Nombre de salariés dans la branche ²³	Taux de vulnérabilité sans possibilité de télétravail ²⁴	Salariés vulnérables sans possibilité de télétravail	% du nombre de salariés vulnérables sans possibilité de télétravail en région
<i>Agriculture/pêche</i>	58 509	17,1 %	10 005	3,9 %
<i>IAA</i>	57 630	15,8 %	9 106	3,5 %
<i>Fabrication d'équipements électriques/électroniques</i>	31 472	12,0 %	3 777	1,5 %
<i>Fabrication de matériels de transport</i>	30 639	12,9 %	3 952	1,5 %
<i>Fabrication d'autres produits industriels</i>	116 240	14,0 %	16 274	6,3 %
<i>Industries extractives / cokéfaction /raffinage</i>	33 374	11,5 %	3 838	1,5 %
<i>Construction</i>	125 990	14,3 %	18 017	7 %
<i>Tertiaire non marchand et administré (administrations publiques, enseignement, santé, social</i>	732 530	11,6 %	84 973	33,0 %
<i>Commerce</i>	279 144	14,2 %	39 638	15,4 %
<i>Hébergement--restauration</i>	86 601	16,1 %	13 943	5,4 %
<i>Transport - entreposage</i>	106 011	15,0 %	15 902	6,2 %
<i>Activités scientifiques, techniques, services administratifs et de soutien</i>	210 344	8,7 %	18 300	7,1 %
<i>Information et communication</i>	35 119	3,9 %	1 370	0,5 %
<i>Activités immobilières</i>	17 479	10,1 %	1 765	0,7 %
<i>Activités financières et d'assurances</i>	73 329	2,0 %	1 467	0,6 %
<i>Autres activités de services</i>	108 405	13,7 %	14 851	5,8 %
TOTAL	2 102 817	12,2 %	257 178	100 %

Vulnérabilité des néo-aquitains selon la catégorie socioprofessionnelle – Reconstitué par nos soins sur la base de projection des chiffres nationaux de l'INSEE et de l'OFCE

Dans un contexte de « deuxième vague » marqué par une part relativement importante de foyers en entreprise²⁵, la disparité de situations en termes de vulnérabilité au coronavirus dans la population régionale, selon la catégorie sociale et le secteur d'activité concerné, constitue un point de vigilance particulier.

²³ Au 1^{er} trimestre 2020 selon l'INSEE.

²⁴ Taux OFCE national.

²⁵ Fin octobre 2020, 15 % des 123 *clusters* identifiés en Nouvelle-Aquitaine depuis la levée du confinement concernent le milieu professionnel, la proportion montant à 74 % en incluant les établissements de santé, les établissements médico-sociaux et le milieu scolaire (source : *Sud-Ouest*, 26/10/2020, sur la base de chiffres de l'Agence régionale de santé (ARS), <https://www.sudouest.fr/2020/10/26/coronavirus-en-nouvelle-aquitaine-223-clusters-dans-la-region-les-courbes-grimpent-8006320-11000.php>).

Au-delà des aides financières spécifiques ciblées pour des secteurs identifiés comme vulnérables régionalement, il est important d'envisager pour ces mêmes cibles des dispositifs d'accompagnement humain (en lien avec la COVID-19 et en termes de santé au travail en général) : information, prévention, orientation vers les appuis pertinents...

II.D. Environnement et mobilités : influencer la balance environnementale du télétravail, travail à la maison et travail à distance, en cohérence avec les objectifs du territoire

II.D.1. Mobilités – transports privés

La massification du télétravail, travail à la maison et travail à distance réduit les déplacements individuels. Selon les constats de l'ADEME (ADEME : juillet 2020), la mobilité diminue les jours de télétravail par rapport aux autres jours travaillés, en nombre de déplacements comme en distances parcourues²⁶. Pour un télétravailleur, le nombre de déplacements est en moyenne inférieur de 69% un jour de télétravail par rapport à un jour non télétravaillé. De plus, les distances parcourues sont plus courtes : chaque déplacement effectué lors d'une journée de télétravail est 39% moins long. Une augmentation du télétravail entraîne selon l'agence une diminution des déplacements à l'échelle nationale²⁷. Chaque nouveau télétravailleur réalise, en moyenne, 20,5 déplacements par semaine, au lieu de 24,8 avant le passage au télétravail. Il parcourt en moyenne 185,9 km par semaine, contre 234,5 km avant le passage au télétravail.

Chaque jour de semaine, 1,7% des déplacements et 2% des distances parcourues sont évités, ce qui représente 3,3 millions de déplacements et 42,9 millions de kilomètres évités (tous modes de transport confondus). 66% des distances parcourues pour le trajet domicile-travail sont effectuées en voiture, 17 millions de km parcourus en voiture peuvent donc être évités chaque jour grâce à une amplification du télétravail.

À l'échelle nationale, sur une année, soit 250 jours ouvrés, l'émission de 817 000 tonnes de CO₂ serait ainsi évitée (ADEME : juillet 2020). L'émission de 3 200 tonnes de CO₂ aux heures de pointes pourrait être évitée chaque jour de semaine sur les routes, a minima (ADEME : juillet 2020). À l'échelle individuelle²⁸, dans l'hypothèse d'un jour de télétravail hebdomadaire, la réduction des trajets pendulaires domicile-travail réduirait en moyenne les émissions de gaz à effet de serre de 271 kg équivalent CO₂ par an (ADEME, 2015).

Toutefois, même sans tenir compte des éventuels effets rebond²⁹, le potentiel de décarbonation du secteur des transports par le télétravail est faible. Selon l'ADEME, les émissions annuelles de CO₂ dues à l'utilisation des voitures seraient diminuées de 1,3% en cas de généralisation du télétravail (ADEME : juillet 2020).

Selon le *Think tank « The Shift Project »*³⁰, se basant sur des scénarii de l'ADEME, si l'objectif recherché en déployant le télétravail est une réduction des émissions de gaz à effet de serre du secteur des transports, d'autres leviers sont à mobiliser en priorité. En effet, le potentiel de réduction des émissions de gaz à effet de serre par le télétravail se situe entre 1 et 5% des émissions du secteur des transports (selon des scénarii plus

²⁶ Il s'agit ici d'une analyse hors confinement, pour les télétravailleurs réguliers.

²⁷ L'ADEME fait l'hypothèse qu'en plus des 17% d'actifs qui télétravaillaient avant le confinement, 18% d'actifs supplémentaires télétravailleraient 1,15 jour par semaine en moyenne.

²⁸ Source : infographie ADEME, consultable sur : <https://particuliers.ademe.fr/sites/default/files/2020-09/teletravail-vraiment-bon-environnement.pdf> [consulté le 01/10/2020] ; chiffre issu de ADEME, 2015,

²⁹ Voir définition ci-dessous.

³⁰ Audition du *Shift Project*, 15 septembre 2020.

ou moins volontaristes), contre par exemple entre 15 et 33% pour le développement d'un système vélo (selon des scénarii plus ou moins volontaristes).

Les bénéfices environnementaux seraient toutefois significatifs au regard du coût de la généralisation du télétravail. En effet, selon l'ADEME (juillet 2020), le rapport entre coûts et bénéfices de la généralisation du télétravail le rend plus intéressant à mettre en œuvre que l'amélioration des infrastructures routières ou de transports collectifs, par exemple. Le télétravail contribuerait en effet, à faible coût, à la réduction des périodes de congestion, tant sur la route que dans les transports en commun, et à l'amélioration de la qualité de l'air, y compris en Nouvelle-Aquitaine (Atmo Nouvelle-Aquitaine : 2020). Le Shift Project³¹ note toutefois que le bilan coûts / bénéfices du télétravail est moins intéressant que celui du déploiement d'un système vélo.

Pour le CESER, il est dès lors capital de s'appuyer sur ces conclusions pour mettre en place des mesures visant à exploiter les bénéfices potentiels du télétravail en matière de déplacements privés.

En lien avec le diagnostic environnemental du télétravail, il est important, a minima dans le respect des ambitions de Néo Terra, de :

- Réduire durablement les déplacements du quotidien par un aménagement du territoire qui articule mieux logements et emplois et maîtrise l'étalement urbain. Le Schéma régional d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires (SRADDET) prévoit bien de limiter l'étalement urbain. Des moyens conséquents doivent être déployés pour sa mise en œuvre et les contrats territoriaux sont à mobiliser. Il faut penser les tiers-lieux dans cet esprit.
- Favoriser le recours à des modes de déplacement alternatifs à l'autosolisme pour les déplacements résiduels³² en développant les mobilités actives que sont la marche et le vélo, notamment en milieu urbain. Dans son avis des 25-26 mai 2020 sur le Schéma régional des véloroutes 2020-2030, le CESER préconise à cet égard de renforcer la complémentarité entre usages touristiques et usages quotidiens du vélo, de renforcer l'intermodalité, de développer une politique régionale du vélo et de renforcer la coordination entre toutes les collectivités compétentes.
- En milieu rural, poursuivre les initiatives de développement du covoiturage déjà engagées

II.D.2. Mobilités – transports publics

Au niveau des transports publics, un fort développement du télétravail ne serait pas sans incidence. La diminution des déplacements pendulaires pourrait avoir un effet positif : écrêter la fréquentation aux heures de pointe, facilitant l'exploitation des réseaux et rendant les voyages plus confortables pour les utilisateurs. L'essor du télétravail, pendant les périodes de crise sanitaire et plus encore s'il devenait pérenne, interroge néanmoins sur le modèle économique des transports publics. Moins de fréquentation pourrait en effet se traduire par une perte de recettes sur la part payée par l'utilisateur³³, pouvant fragiliser le financement du transport public. Et ce d'autant plus si les télétravailleurs s'installent plus largement dans les espaces périurbains ou ruraux peu denses, hors des zones de pertinence des réseaux de transport urbain.

Un travail d'observation s'impose pour saisir les évolutions des comportements de mobilité qui se dessinent, et ainsi anticiper les changements à apporter. Des innovations tarifaires viennent notamment d'être mises en place pour accompagner des mobilités à la carte, moins régulières : titres à décompte (Pass « télétravail » à 20 ou 30 trajets par mois), plutôt que des abonnements offrant un nombre illimité de trajets.

³¹ Audition du *Shift Project*, 15 septembre 2020, sur la base de scénarii de l'ADEME.

³² Pour plus d'informations, se référer aux travaux du CESER sur les conséquences de la crise Covid-19 dans la région.

³³ En fonction des collectivités, cette part est variable. Le « versement transport » payé par les entreprises constitue une autre source de recettes dans le budget des transports.

Plus largement, le télétravail et ses impacts doivent être intégrés aux réflexions globales sur le modèle financier auxquelles le transport public ne pourra pas échapper.

Concernant les trajets plus longs (au-delà de quarante-cinq minutes), il pourrait être pertinent d'expérimenter des solutions permettant d'optimiser le temps de trajet en télétravaillant :

- Équipement en matériel et connexion des moyens de transports.
- Partenariat avec les employeurs pour que le temps de trajet sur ces lignes soit considéré comme du temps de travail³⁴.

Pour ce faire, il faudra anticiper l'impact du télétravail sur le modèle économique du transport public, en l'intégrant aux réflexions sur l'évolution des modes de transport public. L'enjeu est d'assurer des transports publics de qualité, en particulier ferroviaires, pour la proximité comme pour la longue distance : transports en commun, tels que les TER ou les bus, mais aussi transport à la demande dans les zones peu densément peuplées.

- La réflexion sur la mise en place de lignes rapides entre les gros centres urbains, particulièrement Bordeaux, et les gares des villes semi-périphériques (Libourne, etc.) pourra notamment se poursuivre.
- Poursuivre le développement des parkings relais en lien avec les transports en communs urbains
- Poursuivre les innovations tarifaires (titres à décompte) visant à accompagner les nouvelles mobilités induites par le développement du télétravail.

10.

Créer des zones de co-working et de co-learning dans des transports publics dans le cadre de trajets suffisamment longs en équipant des espaces de télétravail tout en garantissant la prise en compte de ces temps de trajet comme du temps de travail.



S'inspirer pour ce faire d'initiatives existantes en France ou dans d'autres pays européens (Belgique notamment)³⁵.

II.D.3. Impacts environnementaux du numérique et autres effets rebond

Un changement initial induisant d'autres changements qui peuvent amplifier ou diminuer les bénéfices environnementaux du premier est qualifié « d'effet rebond ». Le télétravail remodèle les mobilités et les modes de vie, ce qui modifie son bilan environnemental. Ces effets ont été étudiés par l'ADEME (septembre 2020).

Les effets rebond sont de différentes natures : ils peuvent être directs ou indirects ; systémiques ou non ; positifs ou négatifs - c'est-à-dire améliorant ou limitant le bénéfice environnemental du télétravail, voire rendant son bilan négatif. Certains de ces effets ont pu être quantifiés. A court terme, les bénéfices environnementaux du télétravail sont minorés de 31% en raison de quatre mécanismes.

Premièrement, certains déplacements sont maintenus : si les trajets domicile-travail sont supprimés les jours de télétravail, certains déplacements demeurent, comme emmener les enfants à l'école ou aller à la boulangerie.

Deuxièmement, de nouvelles mobilités quotidiennes émergent, créant de nouvelles chaînes de déplacement : les télétravailleurs peuvent effectuer des déplacements différents les jours de télétravail, comme pour aller faire du sport ou prendre le temps de déposer les enfants à l'école. En revanche, les télétravailleurs sont plus

³⁴ Voir également la partie suivante sur l'aménagement du territoire (tiers-lieux).

³⁵ Cette préconisation est complémentaire de celle concernant l'aménagement des transports publics en espaces de travail citée précédemment dans la partie « environnement et mobilités. »

enclins à vouloir utiliser des modes alternatifs à la voiture individuelle les jours où ils se rendent au travail et pour leurs déplacements supplémentaires.

Troisièmement, les réseaux et infrastructures numériques sont davantage mobilisés : en particulier, les flux vidéo augmentent du fait du recours aux visioconférences. Le télétravail concourt à remplacer l'utilisation des infrastructures de transport par celle des infrastructures numériques. Or, l'impact environnemental du numérique est déjà significatif. Le numérique consomme aujourd'hui 10 à 13% de l'électricité au niveau mondial ; il pourrait en consommer 50% en 2050 (Vidalenc : 2019). Les émissions mondiales de gaz à effet de serre du numérique représentent d'ores et déjà l'équivalent des émissions du transport aérien³⁶. Ces émissions sont en très forte croissance, en contradiction avec la trajectoire de réduction nécessaire pour atteindre la neutralité carbone à horizon 2050³⁷. Selon les intervenants rencontrés en audition, se basant sur les travaux de l'ADEME, les réserves de métaux nécessaires à la constitution des terminaux numériques sont par ailleurs, pour certaines, équivalentes à 10 ou 15 ans de consommation. Enfin, et à titre d'exemples, une minute de visioconférence émet 1 gramme de CO2 (Leboucq : 2020), tandis que le flux de données en vidéo consomme 1 000 fois plus de bande passante que l'audio (Décisions durables : 2020). Quatrièmement, de nouvelles consommations énergétiques émergent au domicile, comme celles liées au chauffage ou à l'éclairage, alors que les consommations sur le lieu de travail peuvent rester stables, en fonction de la configuration des locaux. Certains effets rebond n'ont pas encore été constatés sur le terrain mais sont prévisibles : c'est en particulier le cas de l'éloignement du lieu de travail. Selon l'étude de l'ADEME sur les effets rebond, la réduction du nombre de déplacements domicile-travail pourrait à l'avenir rendre davantage soutenables des distances plus longues, ce qui rendrait accessibles des cadres de vie estimés plus agréables – une surface plus grande, avec un jardin. Selon une autre étude de l'ADEME (juillet 2020), les télétravailleurs pourraient dès lors privilégier un cadre de vie rural ou périurbain. Ainsi, 50% des nouveaux télétravailleurs du confinement, en aire urbaine moyenne, souhaitent changer de résidence et s'éloigner de leur lieu de travail. Ce potentiel effet rebond lié au confinement n'est pour l'instant pas stabilisé mais il est à surveiller : il pourrait induire une augmentation de l'étalement urbain – et donc de la consommation et du mitage des espaces naturels, agricoles et forestiers -, ainsi qu'une hausse des déplacements et de leurs impacts environnementaux, l'étalement urbain favorisant l'utilisation de la voiture individuelle³⁸.

D'autres effets rebond ne sont pas modélisables en l'état des connaissances et devront faire l'objet d'une grande attention. De nouveaux schémas de repos et de loisirs pourraient émerger : un déploiement à plus grande échelle du télétravail pourrait encourager de courts séjours dans une résidence secondaire ou sur un lieu de villégiature, augmentant la mobilité et les émissions de gaz à effet de serre induites. L'équipement informatique et de bureau pourrait être doublé, à la fois au domicile et sur le lieu de travail, doublant également son impact environnemental. La zone géographique de recherche d'emploi pourrait être élargie, ce qui pourrait également induire une augmentation des déplacements, qui seraient ponctuels, mais dont les effets environnementaux pourraient limiter les bénéfices du télétravail. De plus, le bénéfice environnemental du télétravail dépend de l'utilisation des gains de pouvoir d'achat généré. Les télétravailleurs pourraient par ailleurs être amenés à rechercher des logements plus grands ou à réaliser des travaux d'extension pour prévoir une pièce bureau, ce qui augmenterait l'impact environnemental des habitations. Le développement du télétravail pourrait favoriser l'émergence des tiers-lieux, qui ont un effet environnemental ambivalent, à la fois défavorable, par le maintien de déplacements résiduels et la multiplication des surfaces immobilières, et favorable, pour les travailleurs qui ne peuvent pas ou ne souhaitent pas travailler depuis leur domicile. Les

³⁶ Source : travaux du *Shift Project*, communication orale du Shift Project du 15 septembre 2020.

³⁷ Pour plus d'informations sur la neutralité carbone, se référer à l'avis du CESER de juillet 2019, « Enjeux d'une neutralité carbone en Nouvelle-Aquitaine »

³⁸ Concernant l'échelle plus spécifique de Nouvelle-Aquitaine, l'enjeu de la maîtrise du foncier, ayant fait l'objet d'un récent rapport du CESER Nouvelle-Aquitaine (2019), est à souligner.

entreprises pourraient par ailleurs être encouragées à choisir un site unique plutôt que des sites multiples, ce qui pourrait entraîner des allongements des distances pour les personnes y travaillant.

De potentiels effets rebond positifs pour l'environnement sont également identifiés. À moyen terme, un effet rebond favorable amplifiant le bénéfice environnemental du télétravail de 52% apparaît si le télétravailleur est en bureau flexible (*flex office*), c'est-à-dire si les entreprises réduisent leur surface proportionnellement au nombre de télétravailleurs. Cet effet positif, notamment en termes de réduction de l'artificialisation des sols, pourrait « dépasser les bénéfices en termes de mobilité et améliorer ainsi considérablement le bilan environnemental du télétravail » (ADEME : septembre 2020). Les bureaux ainsi libérés pourraient être transformés en logements. Enfin, les habitudes de vie pourraient être modifiées en profondeur par le télétravail. Selon l'ADEME (septembre 2020 (2)), celui-ci agit en effet sur trois leviers.

Premièrement, il concourt à relocaliser le quotidien autour du domicile pour 70% des télétravailleurs réguliers. Cette tendance a été renforcée pendant le confinement. Les citoyens pourraient ainsi se réapproprier les services et les commerces de proximité, potentiellement au détriment des commerces et restaurants des grands centres urbains. La relocalisation des modes de vie encourage de plus l'utilisation de modes de transports alternatifs à la voiture individuelle, en particulier la marche et/ou le vélo. Par ailleurs, un nouveau télétravailleur du confinement sur trois indique qu'il souhaiterait se rendre au travail en transports en commun s'il pouvait continuer à télétravailler, et un autre tiers de ces nouveaux télétravailleurs indique souhaiter se tourner vers le vélo. Ces évolutions réduiraient les impacts environnementaux des mobilités.

Deuxièmement, le télétravail peut concourir à réduire le gaspillage alimentaire. Parmi les nouveaux télétravailleurs du confinement, 70% de ceux qui souhaitent poursuivre le télétravail pensent que ce dernier leur permettrait de conserver les différentes pratiques alimentaires du confinement. Troisièmement, le télétravail est un facteur de croissance des achats en ligne, dont l'impact environnemental est en revanche à surveiller.

Les effets rebond potentiels varient donc en fonction de la situation de chaque territoire : selon les auditions de l'ADEME et du *Shift Project*, les impacts positifs et négatifs du télétravail dépendent du contexte, des cadres de vie mais aussi de la qualité des infrastructures numériques et de transports présentes sur le territoire. Le télétravail recoupe de multiples réalités, chacune avec ses impacts environnementaux : il faut donc analyser les effets du télétravail de manière qualitative et quantitative à l'échelle du territoire pour avoir une idée plus précise de ceux-ci. Par ailleurs, il faut relativiser la capacité de quantification des impacts environnementaux du numérique en lien avec le télétravail. Cette mesure n'est pas évidente, même pour des observateurs institutionnels et techniques comme l'ADEME.

Pour éviter que les bénéfices environnementaux enregistrés pour les déplacements ne soient contrebalancés par les impacts négatifs du numérique, les conditions suivantes doivent être réunies³⁹ :

- décourager la pratique du télétravail par journée incomplète ;
- limiter les doublons d'équipements électroniques ;
- être vigilant quant à l'usage des visioconférences ;
- favoriser l'utilisation de matériel reconditionné pour le télétravail ;

11.

Renforcer l'éducation à la sobriété numérique, pour accompagner et améliorer l'usage des outils numériques par les télétravailleurs.

³⁹ Pour plus d'informations sur la position du CESER quant à la transition numérique, se référer à l'avis du 29 septembre 2020 sur la « Feuille de route pour un Numérique Responsable 2020-2022 » et aux travaux du CESER sur les conséquences de la crise Covid-19 dans la région.

II.D.4. Un déploiement du télétravail, travail à la maison et travail à distance à inscrire dans les trajectoires fixées par les politiques publiques régionales favorables au climat et à la biodiversité

À l'issue de sa réflexion, l'ADEME considère que les bénéfices environnementaux du télétravail tels qu'identifiés « sont significatifs et justifient l'encouragement du développement du télétravail, dans un contexte où il est par ailleurs plébiscité par les salariés eux-mêmes en raison de ses avantages individuels (qualité de vie, gain de temps et d'argent, etc...) » (ADEME, septembre 2020 (2)). En effet, « en dépit d'effets rebond nombreux, variés et parfois très significatifs, sous conditions d'études complémentaires prévues par l'ADEME sur 2021 (effets du numérique, logement, étalement, équipements) le bilan environnemental du télétravail reste favorable dans la plupart des jeux d'hypothèses, tant dans la littérature existante que dans la présente étude » (ADEME, septembre 2020). Toutefois, l'agence alerte : « *Ce bilan global reste très provisoire car l'étude a identifié de nombreux effets rebond latents qui pourraient se matérialiser à moyen terme, notamment dans le contexte post-Covid-19 (...) Les effets de long terme sur la localisation des travailleurs sont décisifs et ne pourront être appréhendés que dans la durée mais aucune évolution majeure n'a été relevée à ce stade par les entreprises ni par les télétravailleurs eux-mêmes* » (ADEME, septembre 2020).

Un cadre stratégique adapté doit être mis en place pour analyser la question du télétravail globalement, en tenant compte des aspects environnementaux, sociaux et économiques. Il est important d'inclure tous les citoyens et tous les territoires préalablement à la réflexion. La question du télétravail doit par ailleurs s'inscrire dans un projet territorial de développement durable⁴⁰. Enfin, les gains de productivité susceptibles d'être générés par le télétravail doivent être répartis, pour que les citoyens puissent consommer des produits de qualité moins impactants pour l'environnement.

Ce choix de société doit être débattu et adapté aux territoires. Favoriser le télétravail constitue un choix d'orientation technologique et sociétale pour le territoire.

- Il s'agit d'un choix technologique car le télétravail implique le déploiement d'infrastructures numériques ; le type de télétravail souhaité a des effets sur le choix des infrastructures numériques à déployer pour le soutenir. Or, une fois qu'une infrastructure est déployée, il est difficile de revenir en arrière : il y a des effets cliquets.
- Il s'agit de même d'un choix d'orientation sociétale car le télétravail constitue une modification systémique, comme montré dans la partie ci-dessus : il remodèle les modes de vie.

Ainsi, il est important de vérifier que le déploiement du télétravail sert les objectifs du territoire : « comment et à quelles conditions le télétravail peut-il servir les objectifs sociaux et économiques du territoire en cohérence avec des objectifs environnementaux ambitieux ? ».

⁴⁰ Elaboré en 2006, le cadre de référence pour les projets territoriaux de développement durable leur assigne cinq finalités : la lutte contre le changement climatique et la protection de l'atmosphère ; la préservation de la biodiversité, des milieux et des ressources ; la cohésion sociale et la solidarité entre les territoires et les générations ; l'épanouissement de tous les êtres humains ; le développement économique suivant des modes de production responsables. Il définit également cinq éléments de méthode pour leur élaboration, dont la participation des acteurs.

En se basant sur les réflexions du Shift Project, le CESER propose la méthode suivante pour penser le déploiement du télétravail, du travail à la maison et du travail à distance à une échelle territoriale :

- Prendre le temps de l'observation et de la compréhension des mécanismes en cours, en particulier du point de vue environnemental et du fonctionnement des réseaux, mais aussi au regard des enjeux sociaux et économiques.
- Organiser des débats et de la concertation à l'échelle territoriale, pour définir la forme de télétravail souhaitable et adaptée au territoire, constituant un atout pour poursuivre les objectifs environnementaux, sociaux et économiques du territoire. Quel télétravail développer⁴¹ ? Pour quels objectifs ? Avec quelles contraintes ? Comment être sûr de ne pas poursuivre des objectifs incompatibles avec les contraintes non négociables, en particulier le changement climatique et la biodiversité ? Pour cela, il faut lister à l'échelle du territoire les bénéfices espérés, les coûts certains et les potentiels effets paradoxaux.
- Évaluer les effets négatifs sur l'environnement, afin de pouvoir réorienter le déploiement du télétravail si besoin.

II.E. Aménagement du territoire

II.E.1. Intégrer le télétravail aux stratégies d'aménagement du territoire, un enjeu structurant

Le télétravail est à la fois une opportunité et un risque pour l'aménagement et l'équilibre des territoires. Il peut notamment s'inscrire dans une démarche plus globale de rééquilibrage territorial, en favorisant le maintien ou le développement d'emplois dans les zones rurales : « *le développement du télétravail pourrait ainsi atténuer la concentration des actifs dans les centres économiques du pays, en offrant des emplois au sein d'espaces dont l'attractivité résidentielle est bridée par le manque d'opportunités économiques* » (Observatoire des territoires : 2016). Les villes moyennes, les territoires ruraux ont des atouts à faire valoir, en termes de coût de l'immobilier ou de qualité de la vie, pour attirer les télétravailleurs. Encore faut-il que le potentiel télétravailleur puisse y trouver les commerces et services (publics) essentiels (alimentation, éducation, mobilité, numérique...), ou encore une vie associative et sociale qui, sans pouvoir être comparable à celle des grandes métropoles, soit suffisamment dynamique. Le développement du télétravail ne peut ainsi être dissocié d'une stratégie plus globale de revitalisation des centres-bourgs et centres-villes.

Le développement du télétravail ne doit pas davantage être dissocié de la qualité du cadre de vie : pouvoir disposer, à proximité de son domicile, d'espaces verts, de lieux de respiration ou encore de socialisation participe à l'épanouissement, et donc à l'engagement, du télétravailleur dans son exercice professionnel. Dans le même sens, l'adaptation et la qualité du logement (environnement propice au travail, isolation phonique et thermique...) doivent également être intégrés aux politiques d'extension du télétravail.

Ainsi que cela a été évoqué plus haut, la généralisation du télétravail pourrait toutefois s'accompagner de l'installation de nouvelles populations dans les espaces périurbains. Or la préférence pour des formes d'habitat caractéristiques de ces espaces, perçues comme plus agréables à vivre (maison individuelle avec jardin, surfaces plus importantes...), n'est pas neutre : ce « modèle », particulièrement consommateur d'espaces, ne peut continuer à se développer, sauf à renoncer à l'indispensable recherche de sobriété foncière. De plus, le

⁴¹ Les questions suivantes pourront par exemple être posées : dans quelles situations et à quelles conditions le déploiement de tiers-lieux peut-il être bénéfique pour atteindre les objectifs du territoire ? Dans quelles situations et à quelles conditions est-il intéressant d'investir dans des environnements de travail dits « *full remote* », c'est-à-dire du télétravail à plus de 85%, pour limiter les allers-retours depuis des domiciles plus éloignés ?

télétravail peut conduire à rechercher et concevoir des habitats plus grands (par exemple, pièce supplémentaire ou bureau dédié au télétravail). Il conviendra d'être particulièrement vigilant sur les enjeux fonciers du télétravail. Priorité doit être donnée à l'amélioration de l'existant, à la revitalisation des centres-villes et centres-bourgs, ainsi qu'à l'aménagement de formes urbaines denses mais agréables à vivre⁴². Les orientations foncières par le Conseil régional dans son SRADDET doivent de ce point de vue être pleinement réaffirmées.

Le télétravail tend enfin à relocaliser le quotidien des télétravailleurs autour du domicile. L'impact du développement du télétravail sur l'activité économique (magasins, restaurants...), la vie sociale ou associative des territoires constitue un point d'attention à surveiller dans les prochaines années. S'il se développe plus largement, le télétravail va-t-il favoriser les commerces, les associations situées à proximité du domicile ? Quel sera l'impact sur les centres des villes dont les entreprises ou collectivités ont développé le télétravail, et qui pourraient alors être moins fréquentés ?

Il convient de surveiller l'effet rebond potentiel d'un développement du télétravail sur l'étalement urbain et la consommation foncière, de mesurer l'impact du développement du télétravail sur l'activité économique, la vie sociale et associative des territoires, et d'inscrire le télétravail dans une démarche d'aménagement et de rééquilibrage des territoires. Le développement du télétravail ne peut être dissocié d'une politique globale de maintien et d'accueil de populations, visant à assurer l'accès du télétravailleur à un ensemble de commerces, services (publics) de proximité indispensables et à une vie associative et sociale suffisamment dynamique. Il est par ailleurs nécessaire de penser les enjeux de qualité d'habitat et de cadre de vie comme participant à l'épanouissement et à l'engagement professionnels du télétravailleur et de réaffirmer et intégrer les ambitions de sobriété foncière dans le développement du télétravail, en privilégiant l'amélioration de l'existant, l'aménagement de formes urbaines denses mais agréables à vivre, ainsi que la revitalisation des centres-villes et centres-bourgs. Une priorité doit être donnée aux possibilités de rénovation de logements existants plutôt qu'à la construction.

13.

Coupler les aides de la Région à l'isolation thermique avec des aides à l'isolation phonique.



II.E.2. Achever la couverture numérique du territoire, une condition indispensable

Le télétravail est resté un phénomène essentiellement urbain et ce sont les territoires ruraux qui, en termes d'activité, ont le plus subi les effets du confinement. Cette inégalité territoriale, outre les problématiques sociales qu'elle recouvre, tient aussi aux disparités de couverture numérique et en particulier d'accès au très haut débit. En Nouvelle-Aquitaine, un peu moins de 55 % des habitants ont accès au très haut débit (soit minimum 30 Mbits/sec) et un peu plus du quart au haut débit (entre 8Mbits/sec et 30 Mbits/sec), même si ce constat doit être nuancé par le taux de couverture 4G du territoire désormais quasi complet (81 % du territoire pour Free, 86 % pour Bouygues, 88 % pour SFR et 94 % pour Orange), avec toutefois des disparités par départements.

⁴² Sur ce point, voir le rapport que le CESER a consacré en juillet 2019 à la *Maîtrise du foncier : des bonnes intentions aux bonnes pratiques en Nouvelle-Aquitaine*.

DÉPARTEMENT	Taux d'habitations desservies en très haut débit (> 30 Mbits/sec)	Taux de couverture 4G
Charente	46,7 %	De 87,9 % à 95,9 % selon opérateur
Charente-Maritime	60,7 %	De 92,6% à 100 % selon opérateur
Corrèze	41,5 %	De 63,8 % à 91,4 % selon opérateur
Creuse	35,5 %	De 60 % à 83,5 % selon opérateur
Dordogne	31,2 %	De 71,5 % à 93,9 % selon opérateur
Gironde	67,9 %	De 90,1% à 100 % selon opérateur
Landes	47,4 %	De 83,7 % à 98,8 % selon opérateur
Lot-et-Garonne	40,2 %	DE 81,6 % à 98,2 % selon opérateur
Pyrénées-Atlantiques	59,5 %	De 67,8 % à 79,2% selon opérateur
Deux-Sèvres	50,9 %	De 91,7 % à 98,3 % selon opérateur
Vienne	52,1 %	De 91,6 % à 97,3% selon opérateur
Haute-Vienne	60,6 %	DE 80,2% à 98,5 % selon opérateur
NOUVELLE-AQUITAINE	54,8 %	De 81,4 % à 94,4 % selon opérateur

Couverture fibre et 4G par département en Nouvelle-Aquitaine - Constitué par nos soins à partir des données de Zone ADSL – <https://www.zoneadsl.com/couverture/region/nouvelle-aquitaine/>

Entreprises, professionnels de santé, agriculteurs, familles, apprenants... tous expriment le besoin d'infrastructures capables de répondre aux outils et pratiques numériques d'aujourd'hui et de demain. Il en va ainsi du télétravail, dont le développement est étroitement dépendant de l'accès aux réseaux haut et très haut débit. Travailler à distance, utiliser tous les outils de communication nécessite, pour le télétravailleur, de pouvoir disposer d'une connexion Internet de qualité, adaptée à ses usages.

Or, et la crise sanitaire liée au COVID-19 l'a rappelé avec force, l'égal accès à ces réseaux est loin d'être une réalité pour l'ensemble des néo-aquitains. La Région le reconnaît : « *l'aménagement numérique régional est encore globalement insuffisant dans les territoires les moins densément peuplés* »⁴³. De nombreux territoires ruraux ne bénéficient pas d'une couverture numérique de qualité. Les collectivités de Nouvelle-Aquitaine se sont engagées, à travers le financement de réseaux d'initiative publique, dans des programmes de déploiement de la fibre dans les zones délaissées par les opérateurs privés. L'objectif affiché par le SRADDET : couvrir l'ensemble des départements de la Région d'ici 2025.

Au-delà de l'amélioration des débits sur l'ensemble du territoire, la résorption des zones blanches doit être, en matière d'aménagement numérique, la « priorité des priorités ». Des solutions d'attente, utilisant des technologies alternatives non filaires, doivent être déployées afin de faire monter en débit les territoires situés en zone blanche. Il convient d'assurer, dans les délais prévus, la couverture numérique de l'ensemble du territoire régional par les réseaux très haut débit et d'intégrer systématiquement la recherche de sobriété dans la conception des réseaux, infrastructures et services numériques.

Les impacts de l'arrivée de la 5G sont à questionner. Cette technologie peut en effet apporter des solutions à certaines difficultés rencontrées sur les territoires, mais aussi être porteuse de risques comme souligné dans l'avis du CESE « Services publics, services au public et aménagement des territoires à l'heure du numérique » de juillet 2020.

⁴³ SRADDET Nouvelle-Aquitaine, Rapport d'objectifs, p. 20.

II.E.3. Assurer le maillage du territoire en tiers lieux et l'accompagnement de leurs utilisateurs, un complément incontournable

Le terme de « tiers-lieu » fait l'objet d'acceptations variables en fonction des contextes d'utilisation. La définition retenue par la Coopérative des tiers-lieux opérant sur le territoire néo-aquitain implique plusieurs dimensions :

« Un tiers lieu est l'incarnation, dans un espace d'activités marchandes ou non marchandes, d'un contrat social qui se décompose à travers trois dimensions :

- *un parcours d'émancipation individuelle*
- *une dynamique collective*
- *une démarche motivée par l'intérêt général.*

Les tiers-lieux doivent permettre à chacun et collectivement, de se saisir de son pouvoir d'agir et de répondre aux grands enjeux de la transition qui s'impose à nous aujourd'hui. Ce sont des projets structurants de territoires, qui (re)dynamisent un quartier, un village. Ces espaces sont conçus pour créer les conditions les plus favorables à l'éclosion des idées et à la coopération locale⁴⁴. »

Il ne s'agit donc pas d'un lieu défini négativement comme n'étant ni le domicile, ni le bureau, ni d'un lieu visant des objectifs exclusivement commerciaux. La pérennité du modèle économique a bien sûr son importance dans le calcul des tarifs d'accès, mais elle n'est pas un objectif exclusif. En cela, le projet des tiers-lieux se différencie d'initiatives telles que celles de chaînes hôtelières proposant la location de chambres à la journée pour servir d'espaces de travail.

Dans ce rapport, tout en considérant que la définition d'un « tiers-lieu » peut être plus large que cette dernière et inclure tous les lieux qui ne sont pas le domicile ni la structure de rattachement d'où l'on pratique une activité bénévole, professionnelle ou étudiante, on s'intéresse essentiellement à ceux qui sont susceptibles d'entrer dans le périmètre de compétence du Conseil régional pour un accompagnement financier, matériel ou humain. Ceux qui proposent, parallèlement à un lieu de connexion et de travail alternatif, un projet en lien avec les transitions, l'équité territoriale ou la dynamisation du collectif en lien avec l'intérêt général sont davantage susceptibles d'être concernés.

Les tiers-lieux proposent un espace de travail entre le domicile et l'entreprise, offrant ainsi un entre-deux intéressant pour le télétravailleur. Ils offrent une connexion internet performante et, plus généralement, un environnement et une ambiance de travail que le télétravailleur peut ne pas retrouver chez lui. Ils permettent également de rompre l'isolement social dont le télétravail peut parfois s'accompagner, surtout s'il est pratiqué sur de longues périodes. Renforcer la couverture du territoire en tiers lieux, dans les espaces urbains, mais aussi périurbains et ruraux, contribuera à créer un environnement favorable au développement du télétravail. Il serait intéressant d'intégrer à la réflexion les enjeux de mobilité. Par exemple, la Société nationale des chemins de fer français (SNCF) poursuit ses recherches de projets à développer pour l'usage de ses gares désaffectées ou très peu utilisées sur le territoire néo-aquitain, dans la continuité d'un appel à projets lancé

⁴⁴ Définition présentée lors de l'audition de madame Lucile AIGRON, fondatrice et co-présidente de la coopérative des tiers-lieux.

en 2016 (« open gare »). L'implantation de tiers-lieux dans les gares et pôles d'échanges multimodaux pourrait donc être poursuivie. Une autre option serait en complément d'étudier la possibilité de développer des tiers-lieux mobiles comme cela existe en région parisienne (Protobus), ou dans des pays voisins comme en Belgique. En complément d'un projet autour des gares, des espaces dédiés dans les trains pourraient être réfléchis, comme évoqué dans la partie précédente sur les transports en commun.

15.

Poursuivre la création d'un réseau de tiers-lieux au sein des gares désaffectées ou très peu utilisées de la SNCF.



Le maillage du territoire en tiers-lieux s'inscrit plus globalement dans une logique de rééquilibrage territorial : l'implantation de tiers-lieux peut ainsi favoriser l'installation de nouvelles populations ou le développement de nouvelles activités dans les territoires ruraux, renforçant ainsi leur attractivité, ou encore s'inscrire dans des démarches plus globales de revitalisation des centres-villes et centres-bourgs. Outre le télétravail, les tiers-lieux peuvent enfin être conçus pour accueillir différents services aux habitants afin, par exemple, de favoriser l'accès aux droits (démarches administratives), l'inclusion numérique ou encore la formation.

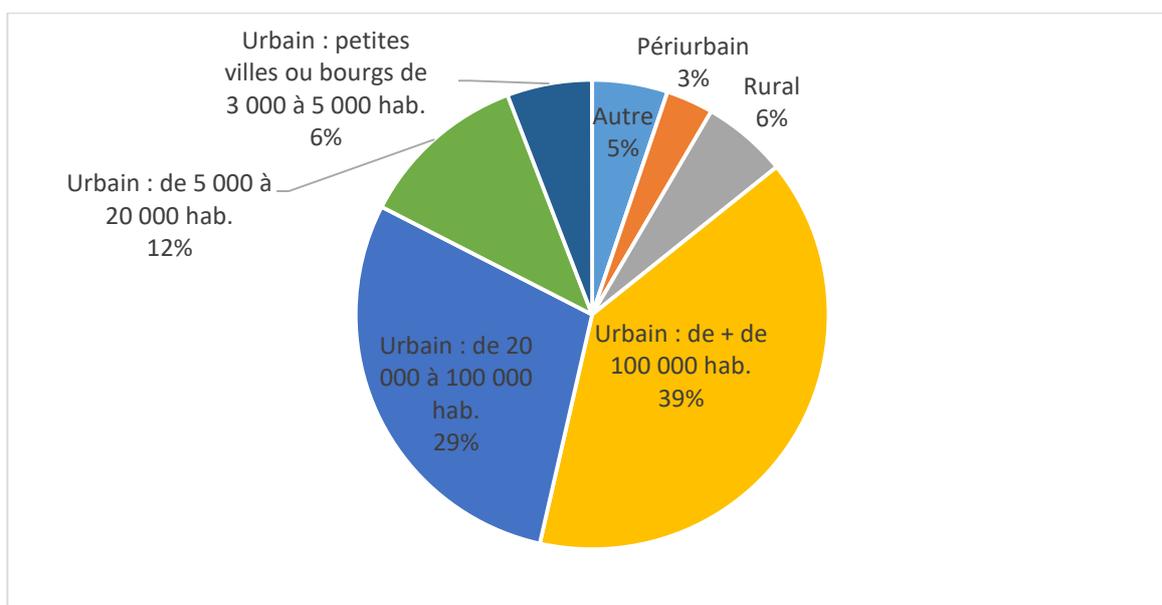
La Nouvelle-Aquitaine comptait, début 2019, 220 tiers-lieux (cartes en annexe 4). L'objectif de la politique régionale, inscrit dans le SRADDET, est de mailler l'ensemble du territoire de manière équilibrée avec un réseau de 300 tiers-lieux de proximité : chaque néo-aquitain devra pouvoir accéder, en voiture, à un tiers-lieu en moins de 20 minutes. Un AMI a été lancé en 2011, auquel ont succédé d'autres appels évoluant en fonction de l'évaluation réalisée. Le dernier date de janvier 2019 et est ouvert en continu jusqu'au 1^{er} septembre 2021. Si cet objectif ne pouvait être atteint, il appartiendra au Conseil régional de susciter et d'accompagner, dans un autre cadre (contrats de territoires par exemple), l'émergence de tiers-lieux dans les territoires en carence. Au niveau des répondants au questionnaire, 32%, soit 362 répondants disent connaître l'AMI. Cela laisse une marge d'information et de communication importante auprès des 68% restants. Ce chiffre de 68% est du reste potentiellement plus élevé sur la population générale de Nouvelle-Aquitaine, car la société civile organisée à qui a été adressée le questionnaire est vraisemblablement davantage informée sur ce type de dispositifs que la population globale de la Région.

156 répondants au questionnaire, soit presque 14%, affirment avoir utilisé un des tiers-lieux présents sur le territoire régional pour travailler pendant le confinement. Ce nombre et cette proportion paraissent élevés au regard de la fermeture des tiers-lieux au moment du confinement. Deux hypothèses non exclusives l'une de l'autre peuvent être avancées pour expliquer ceci.

- La notion de « tiers-lieu » est entendue largement par les participants au questionnaire, qui font référence à d'autres lieux qui auraient été ouverts durant le confinement pour y travailler.
- Les répondants se sont référés à leurs pratiques habituelles de télétravail et travail à distance hors confinement (le plus probable).

Que l'on raisonne pendant le confinement ou indépendamment de celui-ci, il est intéressant de connaître la structure de la population disant utiliser les tiers-lieux pour leurs activités.

Au niveau du milieu d'exercice de l'activité professionnelle, les répondants exerçant en grands centres urbains de plus de 100 000 habitants et en milieu rural sont sous-représentés parmi les utilisateurs de tiers-lieux. Ceux de milieux urbains de 5 000 à 100 000 habitants sont plutôt surreprésentés. Ceux qui opèrent en milieu périurbain ou « autre » sont représentés en proportions similaires à l'échantillon global.



Utilisation des tiers-lieux – Par milieu d'exercice de l'activité

Pour expliquer la sous-représentation des grands centres urbains, on peut faire l'hypothèse de bonnes conditions de connexion dans les domiciles et bureaux ne nécessitant pas le recours à des tiers-lieux. Pour expliquer celle du milieu rural, où les connexions internet sont généralement moins bonnes, on peut par contre avancer le manque d'accès à des lieux alternatifs, ou encore de meilleures conditions de travail au domicile, souvent plus grand qu'en ville.

La structure par département et statut d'encadrant des personnes disant utiliser les tiers-lieux pour leur activité reflète pour sa part la structure globale des répondants.

Les informations recueillies auprès de la Coopérative des tiers lieux permettent de compléter ce tableau par trois informations importantes.

Tout d'abord, le public accueilli dans les tiers-lieux de Nouvelle-Aquitaine est diversifié et ne se compose pas que de télétravailleurs salariés. Par ordre d'importance, il s'agit de :

- indépendants ;
- créateurs d'entreprises ;
- particuliers sur des projets d'animation ;
- télétravailleurs salariés.

Ensuite, il s'agit de publics souvent précaires de par leur statut d'indépendants et / ou de jeunes créateurs d'entreprises. D'autres types de profils accueillis peuvent être des étudiants empêchés de suivre leur cursus en présentiel (du fait de handicap, d'un rôle d'aidant familial...) dans le cadre d'un projet « campus connecté », des personnes en formation ne pouvant se déplacer sur le lieu de la formation, etc.

Les tiers-lieux de Nouvelle-Aquitaine rendent ainsi visible un certain nombre de publics, de situation et de pratiques habituellement peu visibles car disséminés et confinés sur la sphère privée.

Enfin, les tiers-lieux sont un espace de formation, avec :

- une montée en compétence des acteurs sur les outils numériques via l'entraide spontanée et les conseils qu'ils peuvent y recevoir de la part des autres personnes présentes dans le lieu ;
- une offre de formation structurée autour de la transition (outils libres, économie circulaire, langues...) construite grâce aux compétences des adhérents, diffusée dans les différents lieux du territoire ;
- des acteurs de la formation et des universités profitant occasionnellement de ces « points de chute » comme dans les exemples cités ci-dessus.

La Région, qui accompagne ces lieux, permettant entre autres un maillage territorial souvent plus équitable que dans d'autres régions où l'initiative privée est prépondérante, a donc un vrai rôle à jouer tant en termes de « logistique des tiers lieux » que d'accompagnement des publics qui les fréquentent.

Il faudra donc achever le maillage du territoire par un réseau de tiers-lieux de proximité, en faisant pleinement connaître l'appel à manifestation d'intérêt de la Région et, le cas échéant, en mobilisant d'autres leviers (contrats de territoire par exemple). Les enjeux de mobilité seront à intégrer dans les réflexions sur l'implantation des tiers-lieux, en favorisant par exemple l'émergence de tiers-lieux dans les gares ou d'espaces de travail partagés dédiés dans les trains... Il faudra également inscrire la politique régionale d'accompagnement des tiers-lieux dans une démarche plus globale de rééquilibrage des territoires et de revitalisation des centres-villes et centres-bourgs, et promouvoir le développement de tiers-lieux multi-usages, répondant aux besoins professionnels (dont le télétravail) et des territoires (inclusion numérique, accès aux droits, formation...).

Des dispositifs d'accompagnement pour aider les utilisateurs de tiers-lieux à sortir de la précarité dans laquelle beaucoup se trouvent pourront être mis en place : permanences régulières au sein des tiers-lieux pour informer sur les aides existantes, analyser les situations difficiles, orienter vers les interlocuteurs pertinents...

16.

Accompagner les publics avec un moindre accès à la formation (handicapés, aidants familiaux, résidents de territoires ruraux) par le financement d'un partenariat avec les tiers-lieux, voire de tuteurs pour des étudiants ou autre publics

II.F. Accès aux services publics et privés : des usagers potentiellement pénalisés par des modalités de travail distancielles

II.F.1. Des services plus ou moins impactés selon leur nature

Qu'il s'agisse de services publics délivrés habituellement en guichet ou du secteur privé comme les banques ou les assurances, les pratiques de travail à distance ont souvent été mises en place durant le confinement. Nombre de guichets se sont ainsi retrouvés fermés, bouleversant à la fois les conditions de travail des agents et salariés concernés mais également les conditions d'accès aux services pour des usagers aux profils très différents.

S'agissant des services déjà concernés par la dématérialisation, cette situation de crise sanitaire aura parfois permis d'aller plus loin. On l'a vu par exemple avec les signatures électroniques qui semblaient jusqu'alors impossibles dans bien des cas. Concernant les contacts téléphoniques, l'emplacement physique de l'interlocuteur est rarement une préoccupation pour l'utilisateur, donc nombre de contacts téléphoniques auront pu être maintenus selon les mêmes modalités qu'avant le confinement.

Mais encore faut-il que le salarié ou agent soit équipé d'un téléphone professionnel et qu'il soit joignable, au moins au même niveau que s'il avait été sur site. Nombre d'utilisateurs ont ainsi eu des difficultés à joindre certains services publics durant le premier confinement, tombant sur des standards où un message enregistré enjoignait les personnes à se rendre sur le site internet.

De nombreux services sont par ailleurs encore difficilement, voire pas du tout, dématérialisables. C'est le cas par exemple des entretiens avec des psychologues, des travailleurs sociaux, des services nécessitant une présence physique de l'utilisateur, par exemple pour des vérifications d'identité ou des nécessités de confidentialité comme lors d'un dépôt de plainte.

Une pérennisation du télétravail, même ne remettant pas en cause l'ouverture au public d'un service car ne concernant qu'une partie des effectifs, aura un impact certain sur l'accès pour le public en reportant une charge de travail sur celui qui reste présent sur site. Une Caisse d'allocations familiales (CAF) qui verrait par exemple la moitié de ses effectifs en télétravail tout en maintenant un service ouvert au public engendrerait une augmentation mécanique de la charge de travail de l'agent d'accueil présent.

II.F.2. Des usagers plus ou moins en difficulté selon leur profil

Quant au profil des usagers, il faut distinguer des situations très contrastées entre ceux qui sont à l'aise, ne serait-ce que d'un point de vue générationnel, avec les interactions à distance de ceux qui n'en n'ont pas l'habitude, ou qui rencontrent des difficultés par exemple avec la maîtrise du français ou encore tout simplement avec les équipements technologiques.

On peut penser qu'il y a là un terreau particulièrement discriminant à l'égard des personnes âgées, des étrangers ne maîtrisant pas la langue, orale et bien sûr écrite, des personnes en situation d'illettrisme, et bien entendu des usagers en situation d'illectronisme.

Les études menées dans le cadre de l'analyse de la modernisation des services publics mettent par ailleurs en évidence des différences d'aisance vis-à-vis des services en distanciel entre des usagers de catégories socio-professionnelle moyenne et supérieure résidant en milieu urbain et de catégories socio-professionnelles moins favorisées résidant en milieu rural.

Ces analyses sont valables tant dans les situations de confinement que de façon globale, dans le cadre d'un mouvement de dématérialisation généralisé des services publics et privés.

II.F.3. Une pérennisation du télétravail risquant de dégrader la qualité du service rendu

En croisant ces différents types, quatre cas de figure apparaissent, dont trois génèrent des modalités de service dégradées.

	Usagers à l'aise avec les services à distance	Usagers peu à l'aise avec les services à distance
Service facilement délivrable à distance : activités bancaires, instruction de dossiers déjà dématérialisés	Peu d'incidence sur la qualité du service rendu et l'interaction	Usager en difficulté / agent ou salarié peut être en mesure de l'aider et l'accompagner à distance (moins aisé qu'en présentiel)
Service nécessitant une interaction présentielle pour garantir sa qualité ou sa sécurité	Agent / salarié en difficulté, voir service non rendu	Agents / salariés et usagers en grande difficulté, voir service non rendu. Situations de souffrance potentielles

Évolution des modalités de service rendu avec la mise en place de pratiques distancielles, en fonction du type de service et du profil d'utilisateur

Ainsi, dans le cadre d'une réflexion visant à l'instauration de pratiques à distance de l'activité qui soient pérennes, et indépendamment de situations spécifiques de confinement, il convient d'agir en distinguant à la fois les types de services et les profils de publics. Il est également nécessaire d'évaluer et de tirer les conséquences des politiques de dématérialisations de services publics déjà engagées et de corriger leur part négative, en particulier celles, comme l'a soulevé le rapport du Défenseur des droits, des inégalités d'accès aux services publics (rappel de la 1ère préconisation de son rapport : « Conserver toujours plusieurs modalités d'accès aux services publics. Adopter une disposition législative au sein du code des relations entre les usagers et l'administration imposant de préserver plusieurs modalités d'accès aux services publics pour qu'aucune démarche administrative ne soit accessible uniquement par voie dématérialisée⁴⁵ »).

Il faudra donc recenser les services de la Région impliquant un contact avec les usagers, et distinguer ceux qui sont délivrables à distance (dématérialisables, gérables par téléphone ou autre) de ceux qui ne le sont pas. Pour chacun de ces services, une analyse des publics concernés selon les critères listés ci-dessus pourra être effectuée. Il convient de travailler prioritairement sur la dématérialisation et l'activité distancielle pour les services qui se prêtent à une telle évolution, tant par leur nature que par le type de public qu'ils concernent (connecté, à l'aise avec l'expression écrite et la lecture en langue française...). Pour les services concernant des publics potentiellement peu à l'aise avec une délivrance à distance, il est important de privilégier le maintien d'un guichet dans un premier temps. Dans un second temps, des mesures d'accompagnement pourront être mises en place auprès des publics les moins « connectés », avec toujours la possibilité pour ces derniers d'une alternative au numérique :

- mise à disposition d'outils dans des espaces publics numériques et / ou les tiers-lieux,
- accompagnement à l'utilisation des outils et à la réalisation des démarches au sein des maisons des services au public fixes ou itinérantes existant sur le territoire ou création de telles structures (en partenariat avec les départements, communes, communautés d'agglomération et / ou Établissements publics intercommunaux (EPCI).

17.

Veiller à la qualité des conditions de travail des agents amenés à télétravailler de façon durable, notamment à l'équipement téléphonique.

⁴⁵ Défenseur des Droits : 2019.

III. Télétravail, travail à la maison et travail à distance, des facteurs souvent aggravants d'inégalités préexistantes

Dans une interview donnée en juin 2020, la sociologue Frédérique Letourneux indique qu'il est à craindre, même si ce n'est pas souhaitable, que le télétravail, sous couvert d'être présenté comme un bénéfice pour tous, renforce les assignations de classe et de genre. Elle précise dans une interview avec Amandine Rousset que « le télétravail risque de faire retomber une part du travail féminin dans l'invisibilité » (Rousset : 2020). Ce raisonnement peut être étendu à d'autres catégories de personnes dominées dans l'ordre social et renvoie à une préoccupation centrale de ce rapport qui est d'attirer l'attention sur les situations moins visibles, voire invisibles.

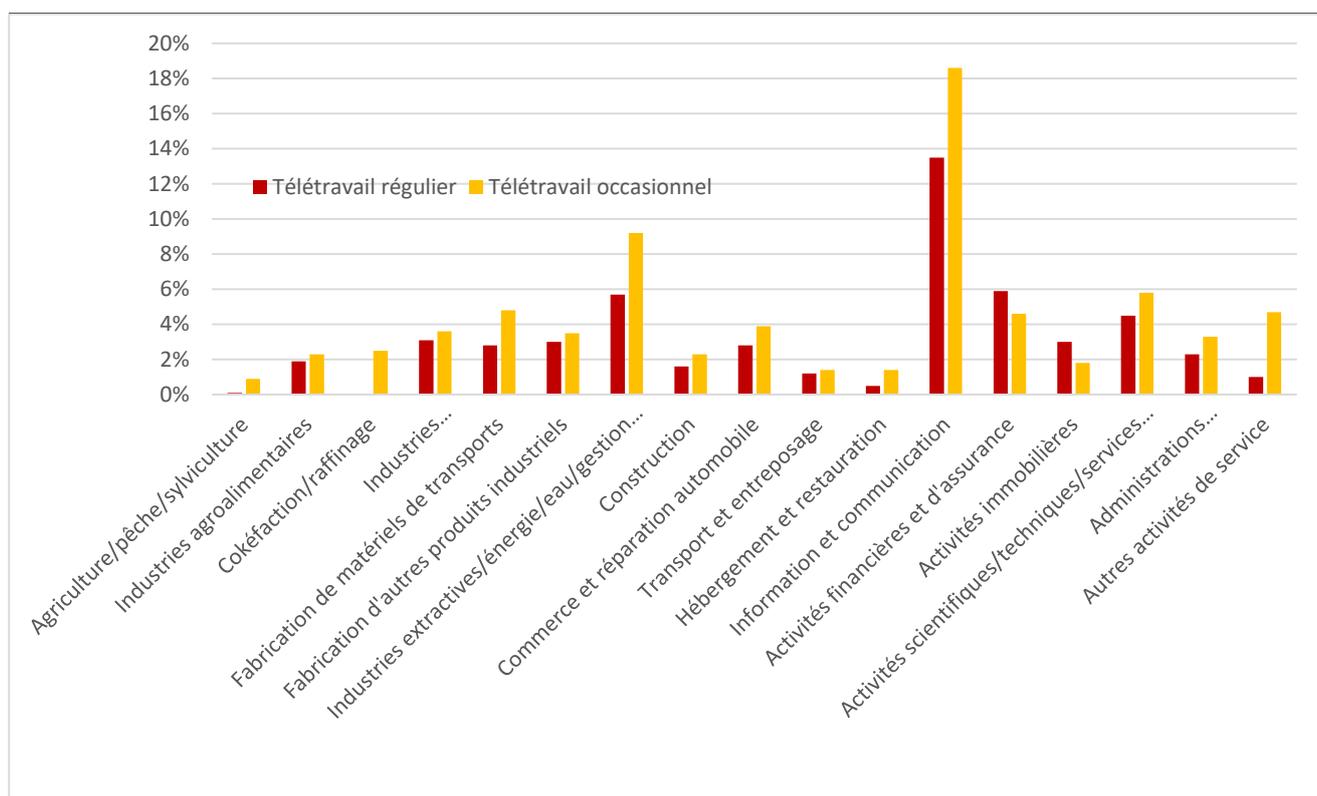
Dans cette partie, le choix est fait, après un balayage de différentes inégalités qui peuvent être révélées ou exacerbées par les pratiques de télétravail, travail à distance et travail à la maison, de faire un focus sur deux critères d'inégalités sur lesquels le CESER souhaite plus particulièrement attirer l'attention du Conseil régional comme des acteurs et actrices concerné.e.s : le genre et le handicap.

Il ne s'agit pas d'être exhaustif sur les critères d'inégalité, voire de discrimination pouvant être révélés par ces pratiques mais bien, à travers deux exemples plus particuliers, de mettre en exergue différents points de vigilance sur ces questions.

III.A. Inégalités d'accès au télétravail en Nouvelle-Aquitaine

III.A.1. Préconfinement : le télétravail révélateur d'inégalités sociales et professionnelles

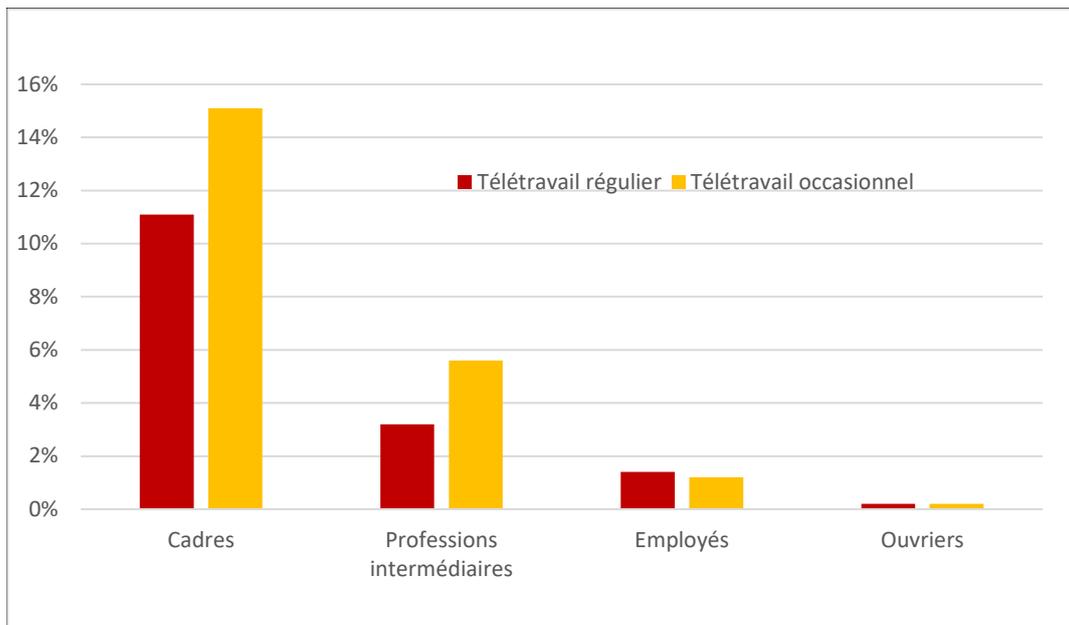
Comme précisé en introduction de ce rapport, toutes les activités n'étant pas exerçables en télétravail à la même échelle, le recours au télétravail reste très inégal selon les secteurs d'activités.



Télétravail régulier et occasionnel par secteur d'activités (2017). Source : DARES : 2019.

Qu'il s'agisse d'une pratique régulière ou occasionnelle, le télétravail était, avant le confinement, déjà plus répandu dans certaines branches des services marchands, telles que celle de l'information et de la communication, dans les activités financières et scientifiques ou techniques. Dans le domaine industriel, le télétravail apparaît le plus pratiqué dans le secteur de l'énergie, de la gestion de l'eau et des déchets. Il est quasi-inexistant dans l'agriculture, très peu pratiqué dans l'hébergement-restauration ou le secteur du transport et de l'entreposage.

Au niveau des professions et catégories socioprofessionnelles (CSP), les « cadres et professions intellectuelles supérieures » sont ceux qui ont de très loin le plus recours au télétravail pour leur activité professionnelle. Ils sont 2 à 3 fois plus nombreux que les salariés des professions dites « intermédiaires » (techniciens, contremaîtres, instituteurs, infirmiers...) et 10 fois plus nombreux que les employés. Le recours au télétravail demeure très exceptionnel parmi les salariés de la catégorie « ouvriers » (qualifiés, non qualifiés et agricoles). Une distinction « cols blancs / cols bleus » est donc mise en lumière.



Télétravail régulier et occasionnel par CSP (2017) – Source : DARES : 2019

Les disparités de recours au télétravail sont moins flagrantes si l'on considère le taux de télétravailleurs en fonction de la taille des structures employeuses. Il n'est pas très surprenant de constater que les grandes entreprises ou celles de taille intermédiaire ont davantage recours au télétravail. Cela tient probablement non seulement à de plus grandes facilités d'organisation du travail mais aussi à la structure du dialogue social dans les entreprises, l'organisation du télétravail pouvant donner lieu à des accords collectifs.

Le lieu de résidence est également un facteur d'inégalités en la matière. En effet, il a été montré que les inégalités socio-économiques sont souvent combinées avec des disparités résidentielles : rural / urbain, ou en milieu urbain, entre quartiers différents d'une même ville. Ce phénomène a pu jouer également en matière d'inégal accès au télétravail.

Or, la Nouvelle-Aquitaine se caractérise par une moindre importance des effectifs salariés dans les secteurs d'activité où le télétravail est le plus répandu (information et communication, activités financières) et une surreprésentation de secteurs pour lesquels le recours au télétravail est, sinon impossible, du moins plus difficilement envisageable (agriculture, construction, commerce). Par ailleurs, elle compte relativement moins de cadres et professions assimilées, plus d'employés et d'ouvriers mais aussi plus d'agriculteurs et d'artisans ou commerçants pour qui ce mode d'organisation du travail ne peut être que très marginal.

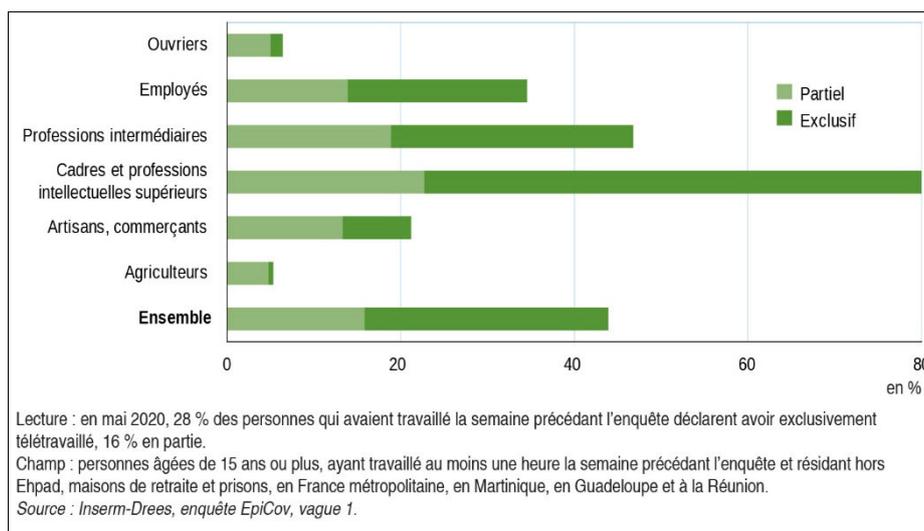
III.A.2. Pendant le confinement : renforcement des inégalités face au travail à la maison et au virus

Le confinement imposé dans le cadre de la gestion de la crise sanitaire Covid-19 a exacerbé ces inégalités d'accès et de pratiques dans la population active, avec un recours massif au travail à la maison mais très inégalement réparti dans la population active et avec des répercussions sociales variables. Ainsi, au cœur de la période de confinement (à fin avril) entre le quart et le tiers des salariés du pays télé-travaillaient ou travaillaient à la maison, jusqu'à près des deux tiers des salariés de l'information et de la communication et plus de la moitié dans le secteur financier (banques et assurances). Fin juillet, autrement dit plus de 2 mois

après l'arrêt du confinement, près de 11 % des salariés étaient encore concernés, soit un niveau encore relativement plus élevé que celui observé avant la phase de confinement.

Cependant, même au plus fort de la crise, près du tiers des salariés continuait à travailler sur site ou sur chantier et même plus de la moitié dans la fabrication de denrées alimentaires et une part également très significative des salariés dans certaines activités de services (ex : santé/social, transport...).

Au-delà des disparités sectorielles, il faut souligner de fortes inégalités selon les catégories socio-professionnelles et le niveau de vie (deux variables elles-mêmes fortement corrélées). En effet, si plus des deux tiers des cadres ou assimilés en activité lors du confinement ont pu recourir au travail à la maison, tel n'est pas le cas des ouvriers, des employés et d'une majorité des artisans/commerçants

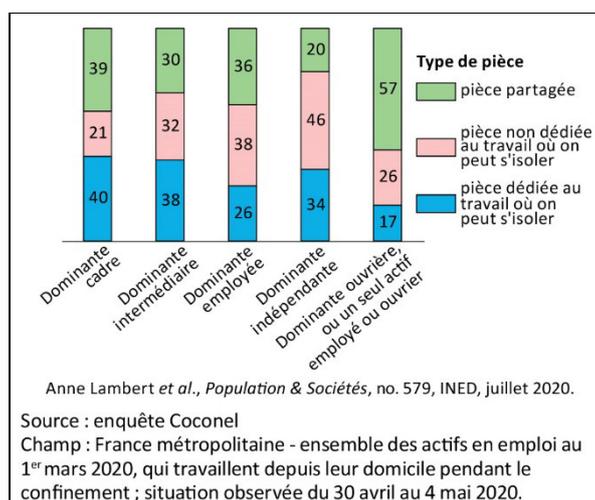


Recours au télétravail selon la CSP pendant le confinement. Source : INSERM-DREES

De fait, ce sont donc les cadres et dans une moindre mesure les professions intermédiaires qui ont été les plus concernés par le travail à la maison, c'est-à-dire essentiellement les salariés qui en étaient déjà les principaux bénéficiaires avant la crise.

III.A.3. Inégalités dans les conditions de travail

Par ailleurs, les salariés travaillant à la maison n'ont pas toutes et tous bénéficié des mêmes conditions de travail, par exemple selon le type de logement occupé et la taille du ménage durant le confinement. Des disparités ont été mises en évidence selon la position sociale des salariés concernés. Tous ne disposaient pas d'une pièce dédiée ou d'un équipement adapté offrant de bonnes conditions de travail. Les ménages à dominante cadre ou catégorie intermédiaire sont plus nombreux que ceux à dominantes employées, ouvrière ou même indépendante à disposer d'une pièce dédiée où pouvoir s'isoler.



Type de pièce où pouvoir travailler selon la catégorie sociale du ménage – Source : Enquête COCONEL

Ainsi, les pratiques de télétravail, travail à la maison et travail à distance viennent s’inscrire au sein d’un système d’inégalités combinant la catégorie socio-professionnelle, le niveau de revenu, le secteur d’activité, le lieu d’habitation. De nombreux critères d’inégalité, voire de discrimination, viennent jouer dans la combinaison. On choisit dans les paragraphes qui suivent de se concentrer sur l’exemple du genre et du handicap. Il conviendra de s’assurer que les financements et les investissements d’adaptation des postes en télétravail soient réalisés et équitablement répartis notamment par rapport à ceux améliorant l’accueil et la qualité de vie au travail dans les entreprises.

III.B. Genre et parentalité, le télétravail révélateur d’enjeux de société plus fondamentaux

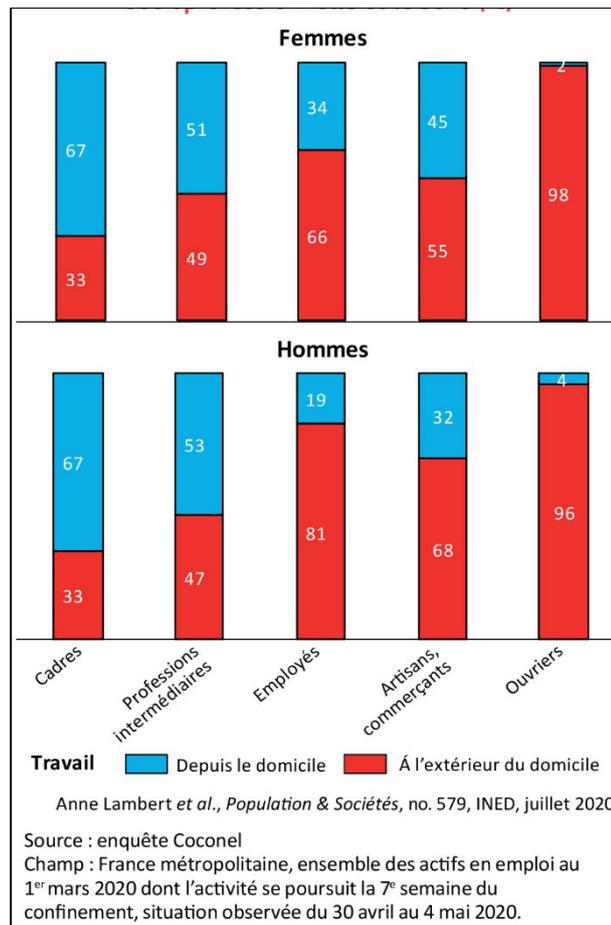
III.B.1. Des disparités professionnelles entre les femmes et les hommes non démenties

Déjà fortement concernées par les inégalités salariales à poste équivalent, toutes les études post-confinement montrent que les femmes ont vu leur situation se dégrader pendant la crise sanitaire. Elles ont notamment, du fait des secteurs d’activité dans lesquels elles exercent majoritairement, davantage travaillé en présentiel que les hommes durant le confinement.

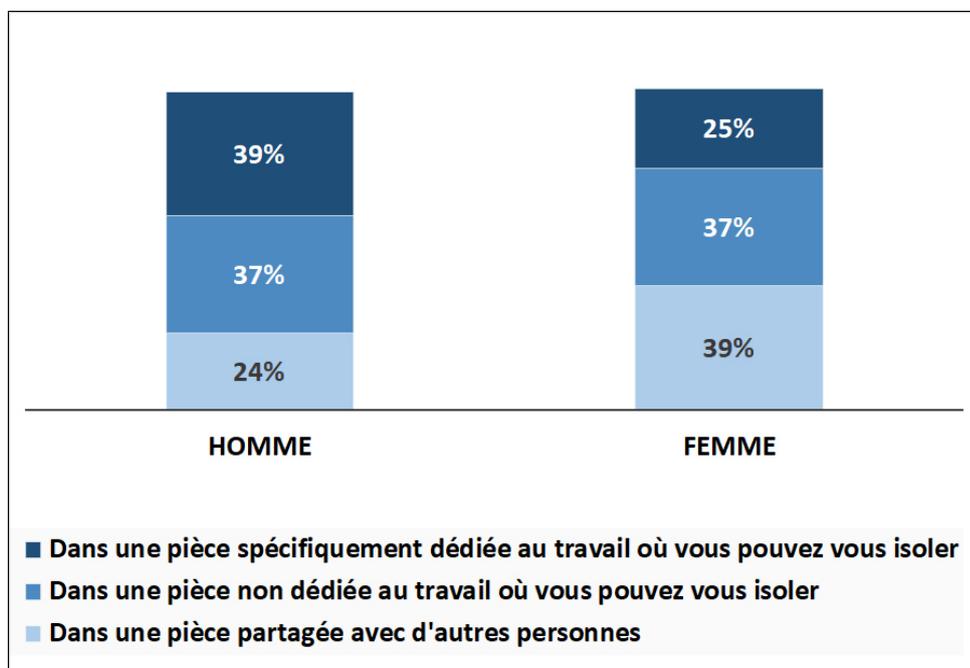
Concernant celles qui ont pu télétravailler, L’INED indique que 25% des femmes ont télétravaillé dans une pièce dédiée contre 41% des hommes (enquête COCONEL).

L’enquête TRÉPID (CGT : 2020) de l’Union générale des ingénieurs, cadres et techniciens (UGICT) de la Confédération générale du travail (CGT) montre également que la hausse de la charge de travail concerne 36% des femmes contre 29% des hommes ayant répondu à l’enquête. Cumulée à la surcharge des tâches domestiques liées à la fermeture des écoles (entraînant 4 heures supplémentaires par jour auprès des enfants par rapport à une situation « normale » selon l’enquête), cette situation permet de prendre la mesure de la pression qui a reposé sur les femmes pendant la période du confinement.

Les femmes se sont plus souvent trouvées dans des conditions insatisfaisantes : absence de pièce de travail dédiée et davantage obligées de partager leur espace de travail, quand ce n’est pas leur matériel, avec leur(s) enfant(s) ou d’autres personnes du foyer.



Lieu d'activité à la septième semaine de confinement, selon la catégorie socioprofessionnelle et le sexe (%) –
 Source : enquête COCONEL



Espace de travail selon le sexe – Source : enquête COCONEL

Ces disparités de situations entre femmes et hommes sont particulièrement marquées dans la population des cadres et dans une moindre mesure celle des professions intermédiaires. Selon certaines enquêtes, la

généralisation du télétravail pourrait même conduire à un renforcement des inégalités professionnelles entre les hommes et les femmes de manière structurelle.

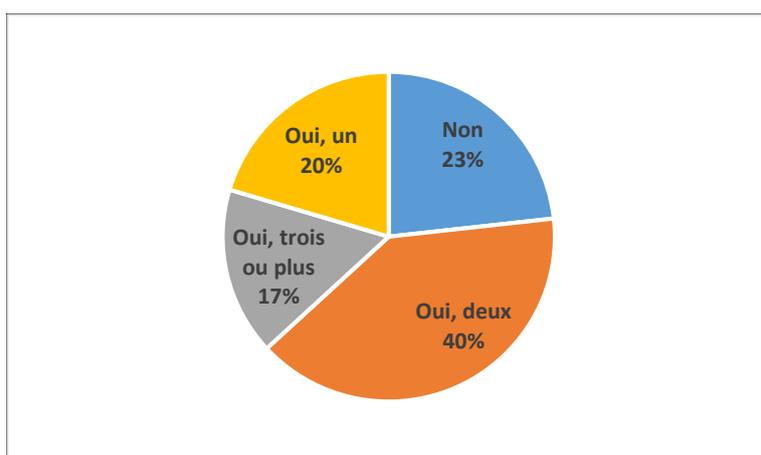
Que ce soit Sylviane Giampino, spécialiste des questions d'articulation entre travail et parentalité, ou Marie Becker, experte sur les questions d'égalité professionnelle, toutes deux soulignent que le télétravail est porteur, pour les femmes en particulier, des mêmes risques d'éloignement du travail que l'organisation actuelle des congés parentaux, avec la pression professionnelle en plus⁴⁶.

III.B.2. Reconfiguration des relations familiales et parentales en contexte de télétravail : des négociations parfois difficiles

La conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle, notamment familiale, se trouve fortement impactée par le télétravail. C'est plus particulièrement le cas en contexte de confinement, mais la question se pose également dans le cadre d'un télétravail plus encadré.

Structure des familles concernées par le questionnaire

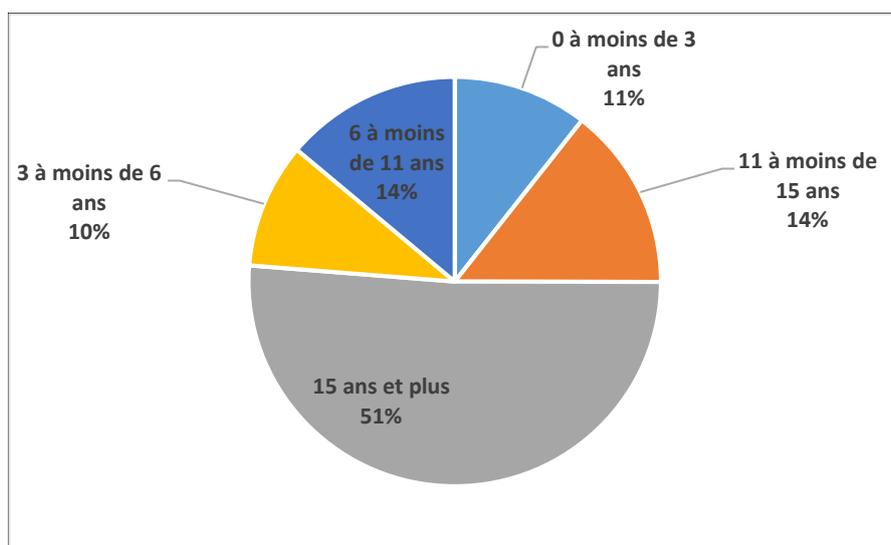
Au niveau des répondants au questionnaire CESER, la majorité indique avoir deux enfants, le reste se répartissant équitablement entre les personnes sans enfant et les personnes avec un enfant, ou trois enfants ou plus. Il n'a pas été posé de question sur la structure monoparentale ou non du ménage.



Répartition des répondants selon le nombre d'enfants

Parmi les 78% de répondants indiquant avoir un ou plusieurs enfants, le plus jeune d'entre eux a dans un peu plus de la moitié des ménages 15 ans ou plus.

⁴⁶ Audition avec Sylviane Giampino et Marie Becker, 12/11/2020.



Âge des enfants des répondants ayant des enfants

Renégociation de la répartition des tâches et ré-articulation des temps de vie

Au niveau national, en contexte de confinement, une partie des personnes travaillant à la maison s'est retrouvée à domicile avec des enfants, dont il fallait par ailleurs assurer un suivi de scolarité. Selon les chiffres de l'enquête COCONEL, près de la moitié des femmes (48 %) ont été concernées par ce type de situation, contre 37% des hommes. L'auteure et psychologue Sylviane Giampino (2019) évoque un « syndrome masculin de priorisation du travail », qui pourrait partiellement expliquer ce décalage : confinement ou pas, les hommes ont, plus que les femmes, tendance à donner priorité au travail lorsqu'un imprévu familial est à gérer (enfant malade par exemple). Cette attitude est souvent perçue comme d'autant plus légitime que la femme se trouve en situation de télétravail, car elle serait alors plus disponible, plus flexible pour prendre en charge les nécessités familiales.

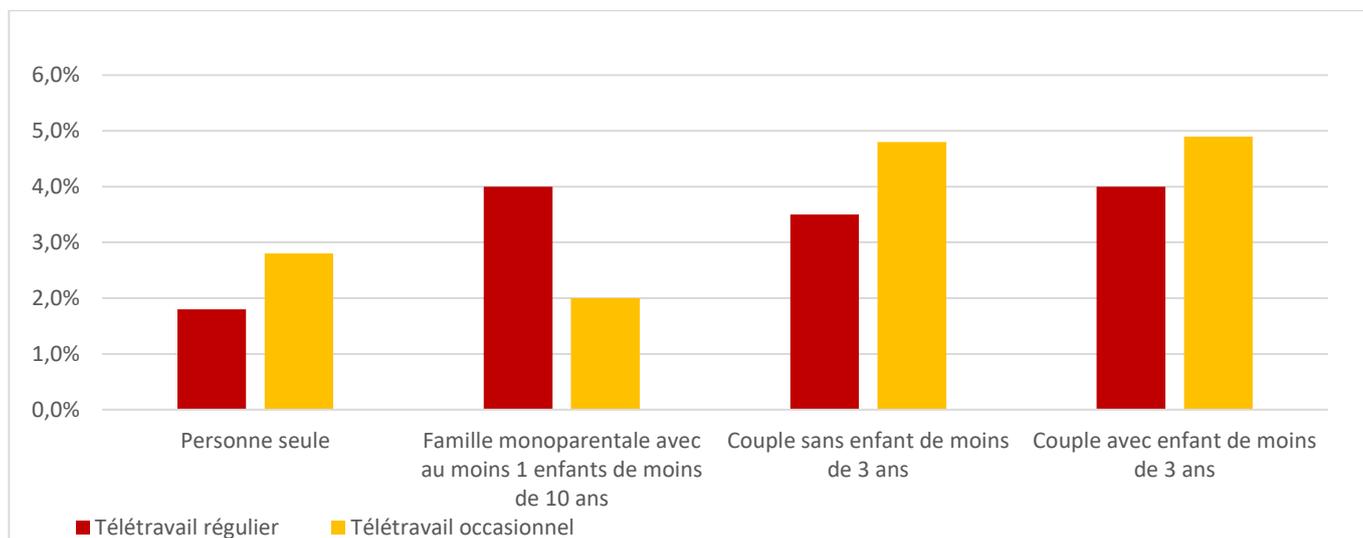
Que ce soit en confinement ou en télétravail classique, l'articulation des temps de vie change de configuration. Les frontières se brouillent notamment entre les temps dédiés à d'autres activités que le travail s'effectuant à l'intérieur du domicile et ceux dédiés au travail. Les cartes de la répartition des tâches entre les conjoints et les membres de la famille s'en trouvent également rebattues. Des négociations au sein du couple ou de la famille ont lieu pour le partage des tâches dans ce nouveau contexte. Des tensions peuvent également apparaître, au sein des couples ou dans la famille : pour l'espace, le matériel de travail, etc. Ces négociations et tensions, qui se jouent dans la sphère intime de chaque famille et demanderaient à être analysées finement, s'exercent toutefois fréquemment plutôt au détriment des femmes, qui ont été amenées, plus que les hommes, à prendre en charge la vie familiale, sachant que des études montrent que 72% des tâches ménagères demeurent encore « l'apanage » des femmes en temps normal (Lawson et al. : 2020). Une étude réalisée par le cabinet Roland Berger révèle ainsi que durant le confinement la pratique du télétravail a accentué de manière négative la conciliation vie professionnelle/vie personnelle pour 46 % des femmes et pour 29 % des hommes, avec un recul dans la répartition des tâches domestiques (Testard et Pernet : 2020).

Des impacts sur les relations familiales d'autant plus négatifs pour les familles fragiles

Sylviane Giampino a souligné lors de son audition que la place des enfants apparue lors du premier confinement s'est révélée comme variable d'ajustement de l'activité économique. Ils ont été rendus à leurs parents, sommés d'assumer à la fois le fonctionnement économique de la société (par leur travail) et la gestion des enfants. Cela a pu générer de nombreuses difficultés et souffrances : problèmes de santé mentale,

violences, ruptures conjugales, détérioration des relations par rapport aux enfants notamment pour les familles qui avaient déjà des difficultés économiques, sociales, de santé, de logement...

En dehors des situations de confinement, les familles monoparentales avec un enfant de moins de 10 ans et les couples avec un enfant en bas âge sont relativement plus concernés par la pratique du télétravail.



Télétravail régulier et occasionnel selon la structure du ménage (2017) – Source : DARES : 2019

Sachant que 80 % de ces familles monoparentales ont pour référents des femmes, la pratique du télétravail peut accentuer pour ces dernières les risques d'isolement évoqués ci-dessus. Les conséquences de cet isolement peuvent se trouver amplifiées dans la mesure où ces femmes peuvent être moins entourées et soutenues que dans les foyers avec plusieurs parents.

La nécessité d'une réflexion globale sur la parentalité au travail

Pour une articulation plus égalitaire de l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle entre les hommes et les femmes, il est nécessaire d'avoir une action large sur l'articulation entre travail et parentalité. Ce chantier peut concerner tant le champ du télétravail que celui du travail en général.

Dans ses travaux, Sylviane Giampino (2017) montre que les politiques de l'enfance sont des leviers de changement sociétaux, et que celles-ci doivent être pensées au sein d'un projet de société global et non dans le schéma actuel où l'on observe un clivage entre les intérêts économiques, ceux des parents et le développement des enfants. La réflexion a en effet lieu en silo, ceux qui pensent le travail pensent uniquement le travail, ceux qui pensent le développement harmonieux de l'enfant pensent uniquement ce dernier, ceux qui pensent l'égalité femme-homme se limitent souvent à ce champ, etc. Penser ensemble ces trois dimensions implique notamment de réfléchir sur les modes d'accueil, le périscolaire, la place des enfants dans l'espace public, une communauté éducative englobante... davantage que sur des aides sociales qui continuent à amortir un peu la pauvreté sans solutionner les difficultés à la racine, et sans atteindre non plus ceux qui en auraient le plus besoin. C'est ainsi que pourra être réuni un ensemble d'éléments qui permettent aux parents de savoir que leurs enfants sont dans de bonnes conditions pour grandir même quand ils ne sont pas avec eux.

Le développement de systèmes de télétravail pérennes et adaptés à une articulation des temps de vie prenant en compte la vie familiale ne se fera donc pas sans un certain nombre d'actions à mettre en place ou à poursuivre, concernant l'enfance et la petite enfance.

En partenariat avec les collectivités concernées, il serait nécessaire de mettre en place une réflexion globale sur les capacités d'accueil

- En matière de petite enfance ;
- En matière scolaire ;
- En matière périscolaire.

18.

Faciliter l'accompagnement des entreprises, notamment les TPE et PME, dans la prise en compte des enfants et de la parentalité dans leur responsabilité sociale et environnementale (RSE) mais aussi dans leur organisation opérationnelle

Par ailleurs, des événements permettant de faire des ponts, à l'échelle régionale, entre les réflexions menées sur le développement et la reprise économiques, l'enfance et la petite enfance, l'égalité femmes-hommes pourront être organisés : journée d'échanges, AAP et / ou AMI pour des projets combinant les trois approches. Le tout serait à inscrire dans un projet régional global tel *Neo Societas* proposé par le CESER.

III.C. Des situations de handicap pouvant être atténuées, mais aussi exacerbées par les situations de télétravail, travail à la maison et travail à distance

La loi du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées, plus communément désignée comme « loi handicap », définit un travailleur handicapé comme « toute personne dont les possibilités d'obtenir ou de conserver un emploi sont effectivement réduites par suite d'une insuffisance ou d'une diminution de ses capacités physiques ou mentales. »

Le handicap peut être d'origine physique, concernant le domaine moteur ou sensoriel (troubles de l'audition, de la vue...). Il peut également être d'ordre intellectuel, par exemple s'agissant d'une lenteur de compréhension, d'une difficulté à se situer dans l'espace... Il peut enfin être de nature psychique, comme c'est le cas pour les conséquences d'une maladie mentale.

En termes de gravité du handicap, il existe une large gamme de situations potentielles. Il peut s'agir de difficultés mineures n'entravant que peu la réalisation d'activités professionnelles ou dans d'autres domaines, par exemple une légère difficulté à se situer dans l'espace pour un travail de bureau. Il peut en revanche exister des situations beaucoup plus lourdes, comme un handicap moteur ou sensoriel nécessitant des appareillages conséquents (fauteuil roulant, appareil auditif), ou encore une maladie mentale aux conséquences sévères.

En fonction du type et de la gravité du handicap concerné, le télétravail peut s'avérer une situation aidante ou au contraire pénalisante.

III.C.1. Handicap physique

Concernant le handicap moteur en particulier, l'exercice à temps complet ou partiel de l'activité professionnelle, bénévole, étudiante ou autre depuis le domicile peut permettre d'éviter des déplacements qui seraient coûteux en temps et en énergie pour la personne concernée. Le télétravail peut en ce sens être une solution permettant de rapprocher de l'emploi et d'améliorer les conditions de travail de certaines personnes concernées par certains types de handicap spécifiques. Plusieurs entreprises et administrations ont

mis en place depuis 2005 (voire avant) des dispositifs en ce sens dans le but notamment d'atteindre leurs obligations en termes de quotas de personnes handicapées dans les effectifs.

Les conditions pour que l'expérience se passe au mieux pour la personne sont assez similaires à celles développées en première partie concernant la population générale : volontariat, outils, environnement et organisation adaptés, suivi et accompagnement réguliers. C'est ainsi que l'entreprise CDiscount a déployé des mesures particulières concernant les personnes souffrant de handicap lors du déploiement massif du travail à la maison en confinement. Ces mesures visent à être pérennisées pour l'application de l'accord d'entreprise sur le télétravail à compter de la fin du reconfinement de novembre 2020. Il s'agit de la fourniture d'un siège spécial adapté aux pathologies physiques, mais aussi d'un accompagnement RH dédié avec des points individuels spécifiquement réalisés avec les salariés en situation de handicap lors des permanences.

En revanche, la situation de travail à la maison ou de télétravail peut agir comme facteur aggravant de difficultés que les personnes avaient réussi à surmonter dans le travail physique au sein d'une entreprise, d'une administration, ou d'autres types d'activités.

On peut citer l'exemple des personnes appareillées pour compenser un déficit auditif. Souvent, ce type de difficulté est surmonté en situation de travail physique, moyennant un certain nombre d'efforts de la part des intéressés (attention accrue, lecture en partie sur les lèvres...), et de la bienveillance de celle de leurs collègues. Le handicap peut même être caché autant que possible aux collègues par les personnes concernées, dans une logique de « dissimulation du stigmate » décrite avec précision par le sociologue Erving Goffman dès les années 1960 (Goffman : 1963 [traduit en français en 1975]).

En situation de télétravail, travail à la maison ou travail à distance, il s'agit d'un problème pouvant devenir plus difficile à gérer qu'il ne l'est en situation d'activité présentielle. En effet, la multiplication des conversations par téléphone ou systèmes de visioconférence deviennent très pénalisantes, car bien plus difficiles à suivre : volume sonore moins important qu'en présentiel, son de plus mauvaise qualité, interruptions et interférences dues à d'éventuels problèmes de connexion, impossibilité de lire sur les lèvres en l'absence d'images accompagnant la conversation...

Dans le cadre du travail à la maison imposé lors du confinement de mars 2020, cela a pu s'avérer d'autant plus gênant que les personnes n'ont pas toujours osé expliciter leurs difficultés et ont donc pu se retrouver dans des situations de travail dégradé, voire empêché. Dans un cadre plus global de pérennisation du télétravail, il convient d'être attentif aux répercussions potentielles pour chaque personne en situation de handicap dans sa spécificité.

Concernant les personnes avec des déficiences visuelles, il a été montré qu'elles pouvaient perdre en situation de télétravail des repères qui leurs étaient familiers dans une vie professionnelle en présentiel.

III.C.2. Handicap psychique, cognitif et mental

Le délitement, voire la rupture du lien au sein des collectifs de travail qui se sont produits lors du confinement a par ailleurs pu pénaliser plus fortement encore les personnes fragiles psychologiquement et générer des situations d'angoisse et d'isolement.

Pour Thierry Sauvage, directeur adjoint de l'insertion au sein de l'ADAPEI 33, le télétravail forcé durant la période de confinement a par exemple eu pour effet de rendre très difficile le retour à une vie sociale normale (peur de sortir lors du déconfinement) de certaines personnes atteintes de troubles du comportement.

Pour d'autres, comme les autistes Asperger, ou les personnes souffrant d'agoraphobie, le télétravail s'est avéré presque salutaire en leur permettant de travailler chez eux alors que leurs difficultés d'insertion étaient justement l'intégration dans des collectifs de travail classiques. L'ADAPEI a ainsi pu renouer le contact avec des bénéficiaires qui jusqu'alors fuyaient les rendez-vous d'accompagnement. Pour ces publics particuliers, l'installation dans la durée du télétravail pourrait être bénéfique.

S'agissant des nombreuses situations de handicap mental ou psychologique (déficiences intellectuelles, troubles psychiques, troubles cognitifs, troubles « dys », autisme, trisomie, trauma crâniens...), il convient de faire la distinction entre

- les conséquences liées directement au handicap (difficultés à utiliser les ordinateurs). Le moyen de compensation a été de transmettre un certain nombre de savoirs en présentiel malgré le confinement, par exemple des méthodes pour utiliser la visioconférence ou autres outils collaboratifs.
- les conséquences aggravées par le handicap mais touchant plus largement d'autres catégories de personnes. Par exemple, les désavantages liés au handicap en matière d'accès au numérique se sont trouvés amplifiés du fait de la situation, d'autant que les personnes en situation de handicap sont proportionnellement beaucoup plus concernées par la précarité que le reste de la population active.
- les retombées sociales du handicap. Par exemple des situations d'isolement très fort ont pu émerger, l'intervenant social étant pour certaines personnes l'unique lien avec la société.

III.C.3. Enjeux pour la Région

Il est important de mettre à la disposition des entreprises, notamment des TPE et PME, des informations détaillées sur les enjeux du handicap en situation de télétravail pour sensibiliser sur les enjeux d'accompagnement renforcé nécessaire auprès de ces publics dans le cadre de la mise en place d'un système de télétravail pérenne. Pour ce faire, la Région peut s'appuyer notamment sur les supports fournis par le Ministère du travail, les sites spécialisés comme l'ADAPEI l'association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées (AGEFIPH) et, concernant ses propres agents et les structures publiques, le fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique (FIPHFP). Des modules spécifiques sur les populations handicapées au sein des formations de facilitateurs et consultants en organisation peuvent par ailleurs être proposés.

19.

Mettre à disposition des masques inclusifs (transparents) à destination des interlocuteurs ayant des personnes malentendantes dans leur entourage professionnel en vue de faciliter la lecture sur les lèvres.



III.D. Situations d'illettrisme et d'illectronisme

Ces dernières années, l'illettrisme et plus récemment l'illectronisme, font l'objet de nombreux travaux et de plans d'actions portés par l'État et le Conseil Régional.

Il apparaît fréquemment que ces deux situations ont pour particularité de générer des stratégies de contournement de la part des personnes concernées cherchant à masquer leurs difficultés face à l'écrit et à la lecture, dans le cas de l'illettrisme, et face à l'utilisation des outils numériques, dans le cas de l'illectronisme.

La capacité à communiquer par écrit, dans les formes attendues, est beaucoup plus mobilisée en télétravail, ne serait-ce que dans l'utilisation du courriel comme mode principal de communication à distance. Le développement ces dernières années, et plus particulièrement depuis le premier confinement, de logiciels de visio-conférence nombreux et variés, auxquels s'ajoutent des outils collaboratifs, ne facilitent pas les choses pour les salariés victimes d'illettrisme ou d'illectronisme, avec un risque important de décrochage et d'isolement. C'est ainsi que l'ADAPEI de la Gironde, citée plus haut, a mis en place des moyens de compensation basés sur la méthode FALC (Facile à lire et à comprendre) pour l'utilisation des outils et précise que ces outils, s'ils sont initialement pensés pour des publics en situation de handicap mental, sont parfaitement adapté pour des personnes en situations d'illettrisme ou d'illectronisme. Les entreprises et les pouvoirs publics doivent porter une attention toute particulière à la maîtrise des technologies de l'information et de la communication (TIC), qui revêt un rôle crucial.

20.

S'appuyer sur la méthode FALC pour créer des supports à destination de salariés et agents en situation d'illettrisme ou d'illectronisme amenés à télétravailler.



IV. Des pratiques de travail générant des mutations d'envergure pour les organisations (entreprises, administrations, associations, lieux d'éducation et de formation...)

IV.A. Une organisation collective souvent bouleversée, à repenser à de nombreux niveaux

IV.A.1. Des groupements d'employeurs à réinventer pour le télétravail

Dans les années 80 se sont développés en France, à partir d'une expérimentation lancée dans l'ex Région Poitou Charentes, les groupements d'employeurs, créés officiellement par la loi du 25 Juillet 1985. À l'origine mis en œuvre dans le milieu agricole, en particulier à l'initiative de France Joubert de la CFDT et de Philippe Moinard de la FNSEA, leur objet a été la mutualisation de temps partiels, partagés au sein d'un regroupement de structures afin de sécuriser l'emploi des personnes concernées dans un objectif de temps plein.

S'agissant du développement du télétravail, une nouvelle forme de groupements d'employeurs pourrait permettre à des entreprises de se regrouper pour porter des espaces partagés mais aussi par exemple des emplois mutualisés comme des facilitateurs tels que ceux envisagés dans la préconisation n°7 en première partie du présent rapport. Ils s'appuieraient sur des tiers lieux accueillant des salariés isolés sur des territoires, en particulier en milieu rural ou dans des villes de petite ou moyenne taille.

Cela serait l'occasion d'envisager jusqu'à un partage de matériels professionnels réservés à des entreprises adhérentes à ce groupement, comme il en existe dans le cadre des FABLAB, y compris s'il s'agit de créateurs d'activité. Ces groupements peuvent prendre la forme de Sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) dans lesquelles les collectivités locales concernées, et plus largement les pouvoirs publics, s'impliqueraient aux côtés des entreprises et des salariés.

21.

Accompagner des initiatives visant à la création de nouveaux types de groupements d'employeurs ou de SCIC pour mutualiser des ressources dans le cadre du télétravail. Cela peut favoriser le développement de l'emploi.



IV.A.2. Le dialogue social au cœur des enjeux de développement du télétravail

Un dialogue social équilibré et régulier est indispensable pour la mise en place de dispositifs de télétravail susceptibles de fonctionner de façon satisfaisante.

À l'échelle nationale, cela passe par les négociations collectives, évoquées en première partie de ce rapport.

À l'échelle des structures, il s'agit des relations internes entre les Directions et les instances représentatives du personnel. Les auditions ont démontré que les négociations sur le télétravail à cette échelle sont plus

fructueuses lorsqu'elles s'insèrent dans le cadre de négociations plus globales et/ ou sont réalisées parallèlement à des sujets concomitants ne pouvant être réfléchis indépendamment. Il peut s'agir par exemple, concernant les entreprises dont les dirigeants et représentants du personnel ont été auditionnés, du droit à la déconnexion, de l'égalité femmes-hommes ou encore de temps de travail.

Organiser le télétravail passe idéalement par la formalisation d'un accord d'entreprise

- À défaut, une charte peut être prévue.
- Une formalisation du télétravail par accord individuel n'est pas souhaitable.
- Ces accords doivent prévoir les jours de télétravail et les jours de présence dans l'entreprise ou l'administration.
- Les accords doivent garantir des horaires précis pendant lesquels le télétravailleur se doit d'être joignable et en dehors desquels il peut faire respecter son droit à la déconnexion (voir ci-dessous la partie sur l'équilibre des temps de vie pour plus de précisions).
- Les conditions selon lesquelles l'employeur met à disposition du télétravailleur le matériel nécessaire ainsi que son environnement informatique habituel (logiciels, accès aux dossiers partagés,...) doivent être écrites dans les accords.

Pour accompagner l'élaboration et la mise en œuvre de ces accords et chartes, la Région peut :

- informer les entreprises du territoire sur l'intérêt de mettre en place ce cadre formel ;
- mettre à disposition des modèles de textes par secteur d'activité, notamment pour les petites entreprises.

Dans le cadre de ses précédents travaux (par exemple dans son avis sur le Règlement d'intervention de décembre 2020), le CESER a prôné la nécessaire évolution des critères d'éco-socio-conditionnalités. »

22.

Intégrer la dimension d'une transformation numérique du travail et de pratiques du télétravail qui contribuent au progrès humain et environnemental dans la réflexion sur les éco-socio-conditionnalités.

Il serait souhaitable de négocier un plan de continuité de l'activité en période de crise sanitaire et un plan de reprise d'activité en sortie de crise, afin de moins subir les événements, ce qui génèrera moins de stress pour l'ensemble des équipes.

Le dialogue social au sein des structures est lui-même concerné par les pratiques en distanciel, comme le sont, en interne, les relations au sein des organisations représentatives des salariés, agents ou employeurs. Il convient de se poser les mêmes questions que pour la réalisation du travail et d'autres activités : les modes d'interaction en distanciel sont-ils suffisants, à moyen et long terme, pour la mise en place ou le maintien de relations sociales de qualité entre employeurs et représentants du personnel ? Quels sont les impacts du travail à distance sur l'exercice des mandats de représentants élus ou nommés du personnel (délégués syndicaux, représentants syndicaux), basé sur un travail de proximité et de terrain avec les agents et salariés représentés ? Nul doute que le développement du distanciel aura un impact sur la représentation du personnel ; en effet la remontée des difficultés rencontrées quotidiennement par les salariés passe aussi par des échanges informels à la machine à café. Une réflexion s'impose dès lors à trois niveaux.

D'abord sur les modalités d'échanges, de discussions, de réunion des instances et de négociation en distanciel ou dans le cadre d'un mixte présentiel / distanciel au sein des entreprises, associations et administrations.

Ensuite, sur l'évolution de la manière d'exercer un mandat de représentant du personnel en contexte de pérennisation potentielle du télétravail.

Enfin, sur les impacts des interactions à distance au sein des collectifs que sont les organisations patronales et syndicales. L'accompagnement et la formation nécessaires à la mise en place de modèles durables de télétravail analysés au sujet des entreprises et des administrations se jouent également à ces trois niveaux.

Des formations et accompagnements concernant la mise en place du télétravail peuvent être prévus pour les acteurs du dialogue social, avec un volet spécifique sur l'exercice des mandats de représentation du personnel en contexte distanciel.

Un échange est souhaitable sur les modalités pertinentes pour la tenue des réunions des instances représentatives du personnel et modalités du dialogue social au sein des structures (présentiel / distanciel / mixte).

Une réflexion est à mener en interne aux organisations patronales et syndicales sur la pertinence de mettre en place en leur sein un télétravail plus pérenne qu'en situation de confinement.

IV.A.3. Des pratiques d'encadrement au cœur des dispositifs de télétravail, travail à la maison et travail à distance, à faire évoluer

« Encadrement », « encadrants », « management », « managers », sont autant de termes génériques qui englobent des réalités très diverses. En fonction du secteur d'activité, des métiers concernés, de la taille de l'équipe et de la culture d'entreprise ou de la structure, le travail d'encadrement peut prendre des formes différentes. Le degré d'autonomie des collaborateurs encadrés ainsi que la personnalité des différents acteurs impliqués jouent sur la relation managériale.

Un point commun partagé *a minima* par tous les encadrants est d'avoir sous leur responsabilité un certain nombre de collaborateurs dont ils doivent organiser et animer le travail.

Les analyses et préconisations contenues dans cette partie intéressent essentiellement des organisations non familières des pratiques de travail et autres activités à distance avant la crise sanitaire. Par ailleurs, elles s'adressent également davantage aux structures ayant moins que d'autre l'habitude d'avoir affaire à des spécialistes et formateurs en management (en interne ou en externe), dont les théories et les manières de travailler présentées ici sont en revanche bien connues d'un certain nombre d'autres acteurs.

Quelques chiffres

À la question des besoins pour une pérennisation du télétravail dans de bonnes conditions dans le questionnaire CESER, les managers sont sensiblement plus nombreux à répondre « **une formation pour être à l'aise en situation de télétravail** » (38%) que la part qu'ils représentent dans la population globale des répondants (32%). Ils sont par ailleurs légèrement plus nombreux que la moyenne à répondre avoir besoin de **règles claires de communication et d'interaction avec les collègues, clients, prestataires, partenaires, adhérents** (34%)...

D'après le retour d'expérience effectué auprès des managers de Bordeaux Métropole, poursuivre dans la durée le travail à distance passe par le maintien ou la mise en place d'un **management différentiel adapté aux besoins de chacun, pour lequel 16,4% des répondants expriment un besoin d'être appuyés**. L'enjeu est de maintenir du lien (34,4% des répondants) et une dynamique collaborative par un pilotage cadencé (22,4% des répondants).

C'est donc un besoin **d'accompagnement, d'appui et de clarification** qui est formulé par cette population.

Le rôle primordial des encadrants

Le télétravail, pour ceux qui l'ont découvert sous la contrainte pendant le confinement, est un réel changement de paradigme quant au management des équipes. Dans les structures habituées à la culture du présentiel, il est désormais nécessaire de repenser le mode de management, de faire évoluer les mentalités.

Selon l'ANACT⁴⁷, le rôle des managers en télétravail reste déterminant, potentiellement plus qu'en présentiel : ils assurent le lien social et professionnel entre les membres d'une même équipe et sont un maillon clé dans le respect de l'équilibre entre vie privée et professionnelle (voir ci-dessous le chapitre consacré à cette thématique).

Du fait de l'éloignement physique des membres des équipes de travail, la réussite du télétravail dans les entreprises et dans les administrations **repose pour beaucoup sur le management de proximité**. Il convient de veiller à préserver le lien entre les collaborateurs, qu'il s'agisse des télétravailleurs entre eux, mais aussi entre télétravailleurs et non télétravailleurs, indispensable aux dynamiques collectives. Un nécessaire équilibre est à trouver afin que la part d'autonomie permise par le télétravail ne se transforme pas en isolement.

C'est dans les structures qui ne le pratiquaient pas auparavant, que le rôle essentiel joué par l'encadrement dans la bonne réussite de la mise en place du télétravail est apparu le plus clairement. Que ce soit à travers les auditions réalisées, les remontées de terrain (structures publiques principalement) ou les résultats de l'enquête par questionnaire, la question des encadrants et de l'encadrement est systématiquement revenue comme un enjeu central pour une organisation satisfaisante en télétravail. À l'échelle individuelle, comment bien manager à distance ? À l'échelle collective, quelles sont les caractéristiques d'un système de management servant efficacement cette organisation ?

Tout d'abord il faut rappeler que le télétravail n'est pas une modalité d'activité qui peut convenir à tout le monde. Il ne peut se mettre en place que **sur la base du volontariat**. De plus, chacun possédant un profil particulier, il est recommandé au manager d'avoir une connaissance précise de celui de chacun des membres de son équipe, ainsi bien sûr que du sien propre.

Plusieurs cabinets de conseil proposent des accompagnements spécifiques en la matière⁴⁸, basés sur une formation conjointe du manager et de ses collaborateurs, pour laquelle la **connaissance réciproque du profil de chacun** est un préalable. Ces analyses de profil sont notamment basées sur

- L'Inventaire de Dynamique personnelle (IDI), outil suédois mesurant 17 dimensions sur la satisfaction émotionnelle émanant du travail et de la vie. Ce modèle est conçu pour aider à mieux comprendre comment les autres vivent certains événements ou changements. Avec ces connaissances, chacun peut interpréter plus facilement le comportement des autres et développer sa capacité à interagir⁴⁹.
- Le Firo-B, modèle international utilisé pour l'analyse des relations interpersonnelles au sein d'organisations professionnelles ou non. Ce modèle peut servir de point de départ pour conduire un changement de comportement durable pour enrichir la culture d'entreprise (Schutz : 1958).

Ces démarches visent à créer de véritables **dynamiques d'équipes** et à aider les encadrants à mieux **accompagner chacun de leurs collaborateurs** en fonction de ses besoins. Ils étaient déjà utilisés préalablement au confinement. Ils peuvent faciliter les changements d'organisation induits par la mise en place du télétravail. Il convient toutefois, comme mentionné dans la deuxième partie de ce rapport au sujet de la formation, d'être vigilant quant à la qualité de la prestation proposée et à son caractère adapté à la structure qui y a recours. En

⁴⁷ Brugière, Pavageau et Rousseau, 2020.

⁴⁸ C'est le cas de Phase 4 conseil (<https://www.phase4conseil.fr/>), avec le dirigeant duquel un entretien a été réalisé dans le cadre de ces travaux, mais également de nombreux cabinets de conseil et formation.

⁴⁹ <https://idi.se/>.

effet, post-confinement, les offres de formation et d'accompagnement auprès des managers, des dirigeants de structures ou des équipes se sont multipliées, et sont de niveau très inégal.

Le télétravail invite à accorder une attention particulière à la nécessité d'une **transition managériale**. Cette dernière est déjà à l'œuvre dans certaines structures et doit être initiée dans d'autres afin de développer les capacités d'initiative et l'autonomie des équipes mais aussi la coopération entre elles.

La réussite du télétravail, basée sur la confiance réciproque et la collaboration

En connaissant son équipe et en se connaissant lui-même, le manager peut s'appuyer sur deux piliers essentiels : la **confiance** et la **responsabilisation**.

La dispersion des équipes adoptant le télétravail impose que les encadrants et les télétravailleurs se fassent mutuellement confiance. Dans cette optique, l'évaluation par le manager du travail réalisé par le collaborateur ne peut plus se faire sur les mêmes modèles. Pour cela, **de nouvelles relations doivent être définies, basées autour de la confiance, du développement des capacités d'initiatives et de l'autonomie**. L'efficacité du télétravailleur ne peut en effet être jugée par un logiciel de *tracking* ne mesurant que les mouvements de souris d'ordinateurs ou le nombre de clics... Ce genre d'outils instaure un climat de méfiance susceptible de nuire à la productivité des télétravailleurs (Kauffman, 2020).

À la différence de l'encadrement sédentaire où le salarié est plus souvent sous l'œil de son responsable, le télétravail serait dans certaines analyses davantage adapté à un **management par objectifs**, qu'ils soient journaliers, hebdomadaires, mensuels. Une vigilance est à avoir concernant ce type de management, concernant :

- la charge de travail ;
- le rythme de travail ;
- l'intérêt et le sens du travail.

Certains observateurs analysent même un risque de dérives sur des pratiques comparables au « tâcheronnage » ou au travail à la pièce, avec des objectifs trop difficiles à atteindre et / ou purement quantitatifs. Il convient dès lors que le manager **adapte son suivi et son accompagnement à la connaissance qu'il a de son collaborateur**, et se dote d'objectifs SMART (Spécifique, Mesurable, Ambitieux, Réaliste, définis dans le Temps) tels que définis dans les années 80 par le chercheur américain George T. Doran (1981). Par exemple : « j'aimerais que dans un mois nous puissions avoir les 10 composantes de ce dossier ».

Il ne s'agit pas non plus pour le responsable d'occuper ses collaborateurs, mais bel et bien de leur donner un travail qui ait du sens pour l'équipe, le service et la structure. En effet, pour certains dirigeants d'entreprises, le télétravail peut constituer un frein à la créativité. C'est ce qu'a révélé, entre autres, l'enquête menée par la Confédération des petites et moyennes entreprises (CPME) en juillet 2020⁵⁰. 70% des dirigeants ayant répondu à l'enquête et n'ayant pas d'expérience du télétravail avant la crise sanitaire estiment qu'il représente un frein pour la créativité. Des entreprises ayant déjà expérimenté le télétravail avant la crise sanitaire, telles que Cdiscount, font également le constat que pour certaines tâches liées à la production d'idées nouvelles et plus généralement d'innovations (projets, produits...), le format de réflexion collectif et présentiel était à privilégier, dans des espaces adaptés à l'intelligence collective. C'est ainsi que la mise en place d'une organisation incluant quelques jours de télétravail doit aller de pair avec une réflexion, à l'échelle de la ligne managériale de proximité, sur l'organisation du travail dans la semaine pour les personnes concernées.

⁵⁰ CPME : 2020.

Il est souhaitable de réorganiser, en s'appuyant en priorité sur la ligne managériale de proximité, accompagnée par la Direction et les RH, le plan de charge des collaborateurs en fonction du lieu depuis lequel ils travaillent (entreprise ou un autre lieu).

Des activités plus individuelles et objectivables quantitativement pour les jours de télétravail, et des activités plus collectives et objectivables qualitativement pour les jours de travail au sein de la structure de rattachement sont à prévoir.

Les locaux de la structure, en prévoyant suffisamment de salles adaptées aux moments collectifs et aux activités mobilisant l'intelligence collective et la créativité, peuvent être aménagés ou réaménagés en conséquence.

Idéalement, après une démarche pour se connaître lui-même, le manager serait plus à l'aise sur le lâcher prise, la confiance et la délégation. Il saurait se fixer des règles sur les horaires, les *week-ends*, et respecter le droit à la déconnexion de lui-même et de ses collaborateurs.

Si de plus le travail sur les profils a été réalisé par l'équipe, il serait d'autant plus facile aux uns et aux autres de distinguer les signaux faibles (un changement du ton de la voix par exemple) qui peuvent indiquer le découragement ou la démobilisation de certains.

Méthodes et outils, des éléments complémentaires au management

Encadrer est un acte avant tout humain qui nécessite un certain nombre de qualités et compétences relevant du savoir-être et du savoir-vivre.

L'encadrement peut toutefois être facilité également (ou au contraire entravé) par un certain nombre de méthodes, *process* et outils mis à disposition par la structure ou élaborés par les managers eux-mêmes, ou mieux, co-construits avec les équipes encadrées.

Un certain nombre de ces méthodes, *process* et outils sont à adapter ou à mettre en place pour les situations spécifiques de télétravail, soit à partir des éléments déjà existants dans l'entreprise ou de la structure, soit en inventant ceux qui sont le mieux adaptés aux besoins nouveaux qui émergent. Il peut par exemple s'agir de faire évoluer des grilles déjà existantes d'objectifs et d'évaluation des personnels. Le but serait de les adapter aux nouveaux objectifs émergeant avec la mise en place de jours télétravaillés. On peut penser également à la mise en place d'un dispositif de points périodiques n'existant pas auparavant pour évaluer et faire évoluer les modalités de travail à distance. Il pourrait enfin s'agir de l'introduction de logiciels de collaboration à distance venant compléter les séances collectives en présentiel dédiées à l'émergence d'idées nouvelles et de projets créatifs.

Dans la réflexion et l'accompagnement mis en place concernant l'évolution du management en télétravail, il est recommandé d'introduire la question concrète des outils, *process* et méthodes à faire évoluer ou à introduire.

Stratégie de l'entreprise ou de la structure

Le rôle des structures dans l'accompagnement des managers pour la mise en place du télétravail doit se faire sur trois niveaux : la communication, la formation et le suivi.

Que ce soit dans l'entreprise Ceva Santé Animale, le groupe CDiscount ou le groupe Clisson, un groupe projet ou l'équipe RH a été mis en place pour donner du sens au télétravail, puis communiquer sur les modalités de la mise en place de celui-ci : nombre de jours maximum par semaine, quelle récurrence, quelles modalités de demandes de télétravail pour les salariés.

Un certain nombre de détails pratiques (nécessité de matériel adapté, d'un suivi particulier, choix du jour présentiel pour l'ensemble de l'équipe, etc.) dépendent par ailleurs de l'encadrant, celui-ci étant le meilleur connaisseur de l'activité de son service ou de son équipe et garant du bon fonctionnement de ces derniers.

Il est important de prévoir ensuite une phase d'expérimentation, durant laquelle vont pouvoir se former à la fois les encadrants mais aussi les télétravailleurs, qui seront également sensibilisés aux impacts de ce nouveau mode de fonctionnement.

Les experts en management préconisent généralement une formation des encadrants en deux phases. La première est juridique, axée sur la connaissance de la loi, les droits et devoirs de l'encadrant. La seconde est pratique sur de la mise en situation, de l'étude de cas, basée sur l'écoute des conseils et bonnes pratiques de ceux qui ont l'habitude de télétravailler (autres structures, ou en interne). En amont de cette formation, il est important que chacun se sente concerné. Aussi un questionnaire peut-il être envoyé pour savoir quels sont, selon les participants, les points forts et les axes d'amélioration de l'encadrement en présentiel et en distanciel, quelles sont leurs appréhensions face au télétravail, que veut dire pour eux « proximité virtuelle » (Magré et Roncati, 2020), etc.

Passée la phase d'expérimentation, il faut mettre en place un mode de suivi : créer des espaces d'échanges pour favoriser les partages d'expériences, lancer des enquêtes pour avoir un retour d'expériences et faire progresser le dispositif. C'est ainsi que chez Ceva Santé Animale il a été décidé, comme mentionné en seconde partie de ce rapport, de faire appel à des facilitateurs internes et externes pour appuyer les nouvelles formes d'animation d'équipes impliquées par le travail à distance.

Quelle que soit la forme choisie, l'accompagnement des managers doit être une des préoccupations majeures des entreprises afin de garantir la réussite, pour tous, du passage au télétravail. En effet, pour mener au mieux leur mission dans le cadre du télétravail, ces derniers ont autant que les collaborateurs besoin d'être soutenus et de savoir vers quelles ressources se tourner en cas de difficulté ou de besoin.

Les DRH ont également un rôle essentiel à jouer dans l'appui à ces dynamiques de confiance et de collaboration en réorientant leurs interventions vers l'accompagnement et la formation des équipes au changement, plutôt que sur des questions essentiellement juridiques.

En interne aux structures concernées par une pérennisation et un développement du télétravail, des dispositifs de formation et d'accompagnement variés et évolutifs peuvent être prévus, correspondant aux besoins pour

- les équipes ;
- le management de proximité.

23.

Mettre en place des référents sur lesquels pourront s'appuyer plus spécifiquement les managers en cas de difficultés : interlocuteurs RH, Direction, facilitateurs externes ou internes...

La Région peut, à travers ses acteurs dédiés et sa politique en la matière, jouer un rôle de conseil et de formation auprès des TPE et PME notamment, sur ces trois volets (plan de formation, accompagnement par des référents de la ligne managériale, RH)

IV.A.4. Des aspects financiers, juridiques et réglementaires à ne pas négliger

Les enjeux sont importants pour les entreprises qui peuvent enregistrer des gains de productivité non négligeables par la mise en place du télétravail. En effet, l'OCDE précise que les réorganisations découlant de la mise en place du télétravail pourront générer des baisses de frais immobiliers (OCDE, 2020). Par ailleurs, des études avant le confinement ont montré que le télétravail pouvait, dans plusieurs domaines d'activité, augmenter la productivité des salariés. Le développement du télétravail pourrait donc générer des gains de productivité pour les entreprises, mais il nécessitera des investissements pour le faire dans de bonnes conditions.

Concernant le volet juridique, un certain nombre de zones floues demeurent, qu'il convient d'éclaircir pour une sécurisation des employeurs comme des employés dans la mise en place de systèmes pérennes de télétravail.

C'est notamment le cas des accidents du travail qui, dès lors que l'on se situe dans des pratiques de télétravail « gris », non formalisées par un accord d'entreprise, peut poser problème. Lors des auditions, comme dans l'expression libre au niveau du questionnaire CESER, il a été évoqué un flou juridique insécurisant : à partir de quand un accident intervenant dans la sphère domestique est-il considéré comme accident du travail si la victime travaille de son domicile ? Comment est considéré l'accident si la personne travaille depuis un lieu autre que celui prévu au contrat ou à l'accord ? Les enjeux derrière ce type de questions concernent tant le partage des responsabilités que celui de la prise en charge des conséquences de l'accident.

Autre exemple, celui du temps de travail. Le bouleversement de la frontière entre temps personnel et temps professionnel lié à la pratique du télétravail, travail à la maison et travail à distance, doit tenir compte de la définition du temps de travail, c'est à dire, le « temps pendant lequel le salarié est à la disposition de l'employeur et se conforme à ses directives sans pouvoir vaquer librement à des occupations personnelles » (article 3121-1 du Code du travail). La mesure du temps de travail, fixée à 35 heures par semaine, et sa contractualisation (forfaits, autres) devient également plus complexe. La question de la faisabilité de la quantité de travail demandée sur ce temps (objectifs réalistes) et du contrôle de celle-ci est également posée. L'importance de formaliser des accords collectifs listant précisément ces points, mais aussi de disposer d'un cadre légal les clarifiant, est ici réaffirmée.

IV.A.5. Dématérialisation, sécurité et maîtrise des données, des domaines sensibles à maîtriser

Instituer le télétravail ne se résume pas à fournir le matériel informatique nécessaire, mais suppose également de constituer un écosystème numérique autour du télétravailleur : outils, processus et documents doivent être dématérialisés. Lorsqu'elles choisissent les outils de travail à distance et de visioconférence, les organisations doivent être particulièrement attentives aux enjeux de sécurité, de protection et de maîtrise de leurs données. Une mise en œuvre non maîtrisée du télétravail, travail à la maison et travail à distance peut en effet augmenter considérablement les risques de sécurité (hameçonnage, rançongiciels, vols de données, faux ordres de virement...) pour les entreprises, collectivités ou associations qui y recourent, les exposant à des dommages potentiellement considérables. Ces risques ont été particulièrement prégnants pendant le confinement, qui a imposé aux organisations de mettre en place ou de développer dans l'urgence le télétravail, sans anticipation. Les entreprises privées comme les structures publiques (universités, collectivités, chambres consulaires...) ont connu énormément d'attaques ou de tentatives de cyber-attaques depuis mars 2020.

Pour limiter les risques, les organisations doivent adapter leurs réseaux informatiques à ces nouvelles formes de travail, mais aussi sensibiliser leurs équipes aux enjeux de sécurité liés au télétravail.

Si les organisations importantes disposent des ressources nécessaires, il n'en va pas de même pour les plus petites structures ou pour les travailleurs indépendants, pour qui un accompagnement peut se révéler bénéfique. Cela peut notamment passer par la constitution et la mobilisation d'un réseau local d'acteurs spécialisés sur ces démarches de dématérialisation et de cyber sécurité. L'implantation sur le territoire régional de *datacenters* ouverts à une multiplicité d'usages peut également répondre à l'enjeu de maîtrise et de protection des données. Cela permettrait aussi, face aux enjeux environnementaux de développement du numérique, d'exiger le respect de critères énergétiques et écologiques.

Le prochain Contrat plan État-région (CPER) prévoit l'installation à Bordeaux de *datacenters* regroupant les données numériques des universités, du Centre hospitalier universitaire (CHU) et d'une partie des collectivités territoriales

Il importe donc de développer l'écosystème numérique autour du télétravail

- En accompagnant les organisations sur les aspects « numériques » du télétravail en constituant et en mobilisant un réseau local d'acteurs spécialisés.
- En encourageant l'implantation sur le territoire régional de *datacenters* ouverts à différents usages afin de répondre aux enjeux de sécurisation et de maîtrise des données des organisations.

24.

Accompagner la mise en place d'un plan cybersécurité au sein des entreprises et des administrations qui développent le télétravail afin de pas s'exposer aux menaces informatiques par ce biais (Cf. avis du CESER relatif à la feuille de route Cybersécurité 2020-2022 de la Nouvelle-Aquitaine, territoire de la confiance numérique, adopté le 30 juin 2020).

IV.A.6. Des impacts et mesures préventives à envisager à plusieurs niveaux en matière de qualité de vie au travail, risques psychosociaux, santé et sécurité au travail

Les modèles internationaux et français d'analyse en matière de RPS ou de QVT (des plus anciens au plus récent : modèle de Karasek, de Siegrist, du rapport Gollac aujourd'hui utilisé comme référence par la plupart des organismes publics et de recherche concernés par la santé au travail) analysent divers facteurs, eux-mêmes composés d'indicateurs, qui sont les composantes de ces ensembles plus larges dénommés « risques psychosociaux » ou « qualité de vie au travail ».

Les neuf facteurs les plus fréquemment analysés dans ces différents modèles sont :

- les exigences du travail : quantité de travail, rythme de travail, moyens pour réaliser le travail, équilibre vie professionnelle-vie personnelle ;
- les exigences émotionnelles : relations au public, contact avec la souffrance, possibilité d'exprimer ses émotions, situations suscitant de vives inquiétudes... ;
- l'autonomie : autonomie dans la tâche, prévisibilité du travail, compétences adaptées, possibilité d'être écouté / de donner son avis, participation à la prise de décision ;
- le management : système de management, encadrement humain, encadrement opérationnel ;
- les relations de travail : soutien dans le travail, tensions et dynamique de collaboration, circulation des informations utiles, communication interne... ;
- la reconnaissance : valorisation financière, matérielle et symbolique du travail, gestion RH (opportunités d'évolution notamment, système d'évaluation professionnelle et de primes...)

- les valeurs : conflits éthiques, qualité empêchée, sens du travail, intérêt du travail, fierté d'appartenance ;
- la vision de l'avenir : sécurité économique, évolution de l'activité et de la conjoncture, risque de changement ;
- l'environnement de travail : localisation, accessibilité, espaces de travail, ergonomie du poste de travail, équipement.

Un certain nombre de ces facteurs et / ou des indicateurs qui les composent sont évoqués dans ce rapport sous un angle plus large et par rapport à une palette d'activités et d'acteurs très variés. Pour garantir le maintien ou l'amélioration de la QVT, parallèlement à la prévention des RPS, il est nécessaire pour chacun d'entre eux d'évaluer les impacts, positifs ou négatifs, que peuvent avoir les transformations organisationnelles impliquées par une pérennisation du télétravail dans les structures concernées. Pour que cette analyse soit opérationnelle à l'échelle interne de chaque structure, il convient de la compléter par un plan d'actions préventives concernant les facteurs ou indicateurs identifiés comme risquant de se dégrader avec la mise en place d'un système de télétravail.

Les impacts de la mise en place du télétravail sur chaque facteur sont spécifiques à chaque structure et à chaque activité. Les leviers d'actions pour éviter une dégradation sur les items où il existe un risque, également. Ces impacts comme ces leviers sont à réévaluer régulièrement, car ils peuvent évoluer avec le temps. Il peut s'agir d'une évaluation réalisée en interne ou menée par un organisme externe.

Il pourra être réalisé une évaluation, sur la base des modèles d'analyse existants, des impacts potentiels de la mise en place du télétravail sur les différents facteurs et indicateurs composant la QVT ou influençant l'exposition aux RPS

Un plan d'actions focalisé sur les facteurs / indicateurs les plus impactés, et différencié en fonction des unités de travail ou populations pertinentes au sein de l'organisation pourra y être associé.

Cette évaluation et ce plan d'actions seront à actualiser régulièrement.

IV.A.7. Des TPE et PME présentant des besoins renforcés en accompagnement

Le caractère brutal de la crise sanitaire a contraint la plupart des TPE et PME à devoir recourir très rapidement et de façon massive au télétravail sans avoir pu l'anticiper : seule une minorité d'entre elles s'était engagée dans cette démarche auparavant. Ces structures ont en conséquence un besoin vital d'être accompagnées. Cet accompagnement auprès des chefs d'entreprise de TPE et PME devra être nécessairement global car la plupart n'ont pas les moyens humains, logistiques et financiers nécessaires pour engager une telle démarche à titre individuel.

Les besoins d'accompagnement recouvrent le plan juridique, le domaine des ressources humaines au travers notamment de formations, l'organisation de l'entreprise, les enjeux liés à l'environnement de travail et aux nouvelles évolutions managériales (nouveau sens du collectif et conservation des talents notamment).

Il pourrait être souhaitable pour ce faire d'identifier un interlocuteur unique de premier niveau assurerait la coordination entre les TPE et PME et l'ensemble des institutions susceptibles de les appuyer pour ces changements : ARACT, DIRECCTE, fédérations de branche, organisations professionnelles patronales, Chambres consulaires, Fédérations professionnelles, etc.



IV.A.8. La vie associative bénévole, un domaine peu visible mais impacté par les pratiques en distanciel

En Nouvelle-Aquitaine, le fonctionnement de la très grande majorité des associations repose sur le bénévolat. La Région compte 1,2 à 1,3 millions de bénévoles dont 510 000 à 530 000 bénévoles dits « réguliers ».

À l'instar de la plupart des activités, le bénévolat associatif a eu assez massivement recours aux outils numériques à distance pour assurer, au moins *a minima*, une continuité de fonctionnement des structures et de relations avec les adhérents et/ou bénéficiaires durant le confinement. Cette période a donc conduit à réinterroger l'organisation et les modalités de fonctionnement des associations, tout au moins de leurs équipes dirigeantes. Même si le « télé-bénévolat » était déjà relativement répandu (pour échanger avec les autres membres, dialoguer avec les partenaires et pour promouvoir l'association), il est révélateur de constater que l'utilisation des moyens numériques a été « boostée » pour prendre part à la prise de décision (+ 68 %), pour se former ou se perfectionner (+ 50%) mais aussi pour échanger plus globalement avec les adhérents (+ 25%) ou les partenaires. Les deux tiers des bénévoles ont ainsi pratiqué le télé-bénévolat durant la période de confinement (dont 17 % pour la première fois).



Le télé bénévolat depuis le début du confinement – Source : Recherche et Solidarité : 2020

Cette adaptation et cette extension des usages numériques ne sont pas sans intérêt auprès de diverses populations. Pour les plus jeunes, déjà très imprégnés de culture numérique, elles leur donnent l'occasion de « franchir le pas ». Pour les jeunes actifs, la conciliation entre une volonté de s'engager et le manque de temps en est facilitée. Pour certains jeunes retraités, elles peuvent aider à concilier disponibilité, recherche de sens et flexibilité.

Ce recours accru aux usages numériques a permis aux bénévoles associatifs d'anticiper la suite et d'abord les conditions de reprise mais aussi, de créer une nouvelle dynamique.

Cependant, 70 % des bénévoles concernés ont rencontré des difficultés dues à la fois à des aspects techniques (pannes, qualité de connexion...), humains (isolement, manque de convivialité, méconnaissance des outils, difficultés personnelles d'organisation).

Près de la moitié des bénévoles considèrent que cet épisode peut conduire à une évolution du mode de fonctionnement de leur association, accélérant de ce fait une mutation numérique déjà en partie entamée et modifiant parallèlement les modalités d'engagement des bénévoles associatifs. Néanmoins, cette intensification des usages et moyens numériques n'est pas sans limites au regard de ce qui fonde le fonctionnement même des associations, avant tout basé sur des rapports et des liens sociaux étroits qui se nourrissent de moments de partage, de convivialité et d'échanges directs entre leurs membres. Si les usages numériques peuvent sans doute améliorer le partage et la mise en commun d'informations, faciliter les modes de décision, ils ne peuvent répondre et encore moins se substituer aux besoins d'échanges sociaux qui sont au cœur du fonctionnement de la vie associative.

26.

Accompagner les associations dans la mutation qu'elles traversent en termes de

- *sens du travail associatif bénévole ;*
- *lien social à l'épreuve de la numérisation et de la virtualisation de certains rapports humains.*

IV.B. Une organisation et des conditions de travail individuelles fortement transformées

IV.B.1. L'importance réaffirmée du lieu et de l'espace de travail

Qu'il s'agisse des études nationales menées sur le sujet, ou des résultats du questionnaire CESER concernant les bonnes pratiques, présentés en première partie de ce rapport, la nécessité d'un espace dédié, aménagé et adapté au télétravail apparaît de manière saillante.

D'abord pour ne pas être dérangé et ne pas voir l'espace-temps professionnel « pollué » par d'autres activités, d'autres impératifs liés au domicile.

Mais aussi parce que les lieux de travail ont une fonction repère qui aident à situer sa place au sein des rapports hiérarchiques et fonctionnels, à renvoyer et développer une image de soi... L'espace professionnel doit être vécu comme personnel et pouvoir être approprié afin de pouvoir travailler pour autrui et avec autrui. Un espace dédié permet donc, outre un minimum de confort matériel, de valoriser symboliquement son travail au sein de l'espace personnel et partagé qu'est le domicile.

IV.B.2. Des besoins en matériel qui ne s'arrêtent pas aux outils de travail à distance

L'importance des outils informatiques et téléphoniques comme de la qualité des connexions a été amplement soulignée dans les réponses au questionnaire CESER analysées en première partie. Les outils et la qualité des

connexions sont cités en premier lieu tant comme un facteur facilitant l'expérience de travail à la maison en confinement, que comme provoquant des difficultés quand ils sont insuffisamment puissants ou adaptés.

Les moyens matériels concernent aussi les aspects ergonomiques du poste de travail. En effet, le domicile n'offre pas toujours un équipement satisfaisant pour travailler en termes de siège / chaise, bureau, espaces de rangement et classement, imprimante... Il convient donc de s'intéresser à ces aspects du poste de travail.

La question du mobilier de bureau, en particulier de la chaise ou du siège, apparaît de façon récurrente dans les auditions menées auprès d'entreprises, comme un sujet d'après négociations dans le cadre des accords sur le télétravail, ou individuellement. Cela est en cohérence avec le constat d'augmentation des TMS, et en particulier des lombalgies, dressé au sortir du confinement de mars 2020 (Chazelles, Chan-Chee et Fouquet : 2020). Dès lors, la qualité de l'assise devient un enjeu de santé au travail non négligeable.

Dans le cadre des négociations d'accords ou de chartes sur le télétravail

- Les investissements à mettre en œuvre par la structure pour le développement d'un télétravail de qualité sont à évoquer.
- Ces investissements doivent concerner notamment la prise en charge du matériel informatique et d'impression pour les salariés.
- La question du siège et de tous les éléments d'ergonomie (souris adaptée, casque...), dans une logique de pouvoir être bien assis, bien entendre et bien voir, doit également être abordée.
- Les frais annexes liés au télétravail sont aussi à considérer (connexion internet, surcoût en électricité, voire en loyer, etc.).

En interne aux entreprises ou administrations, une analyse ergonomique du poste au domicile des télétravailleurs actuels ou futurs, accompagnée de préconisations et d'une prise en charge financière adéquate, est souhaitable.

27.

Accompagner les TPE et PME, sur la mise en place de diagnostics ergonomiques, en particulier pour les postes en télétravail. Ces accompagnements peuvent être structurés sur le modèle du Dispositif local d'accompagnement (DLA) existant pour les associations.

IV.B.3. La « grande transformation⁵¹ » du lien entre la personne et le collectif ?

Les pratiques de différentes activités en distanciel durant le confinement ont mis en évidence que le lien avec les autres personnes du collectif d'activité, au sens large des interactions formelles et informelles, est ce qui a le plus manqué aux acteurs concernés. Cela ressort tant du questionnaire CESER à l'échelle régionale que de l'ensemble des études nationales menées sur le sujet. Ce manque peut même engendrer des souffrances psychiques chez un certain nombre de personnes.

La thématique de la relation entre individu et collectif s'inscrit au sein d'un enjeu dépassant largement le cadre des entreprises, administrations et même des structures organisées de la société civile : celui de la cohésion sociale, qui se joue ici à travers la relation employeur / employé, apprenant / pédagogue, structure associative / bénévoles, etc. Les relations liées à l'exercice d'une activité, professionnelle ou non, ne s'arrêtent en effet

⁵¹ Pour reprendre l'expression de Karl Polanyi (1944 [traduction française 1983]) dans son ouvrage sur la construction de l'économie marchande dans les années 1830. Au même titre que l'économie de marché qui n'a rien de « naturel » et est une construction humaine, le « lien social » est susceptible de se transformer en fonction du projet de société porté collectivement.

pas à la simple circulation entre personnes d'informations utiles pour réaliser un travail ou une activité donnée. Elles contribuent plus largement à fonder une société, que les mutations des pratiques de travail et autres activités vers un mode davantage distancié, viennent transformer en profondeur.

La mise en place d'échanges publics sur les enjeux de cohésion sociale et la question du projet de société souhaitable à l'échelle de la Nouvelle-Aquitaine est à envisager.

Au travail comme dans les autres activités citées ci-dessus, une partie de ces interactions passe par un contact présentiel. Aussi est-il nécessaire, dans une logique de pérennisation des activités à distance, d'envisager des formats mixtes, le « tout distancié » ayant des impacts dommageables sur le lien social quels que soient le métier ou l'activité.

Il faut donc prévoir dans les accords ou chartes mis en place pour pérenniser les dispositifs d'activité à distance des formats mixtes alternant présentiel et travail depuis le domicile ou un autre lieu. Le nombre maximum de jours de télétravail à prévoir serait de deux à trois par semaine. Lorsque c'est possible, le nombre de jours de télétravail et leur positionnement dans la semaine doit être flexible en fonction du plan de charge et du type d'activité à réaliser. En fonction des équipes et des configurations, il est souhaitable de prévoir un jour en présentiel en commun pour l'ensemble du collectif (équipe, service...).

IV.B.4. Un équilibre entre temps professionnel et temps personnel à redessiner et à préserver

Il s'agit d'un enjeu phare pour la personne, dans le cadre des changements organisationnels profonds pouvant être induits par le télétravail.

La première partie de ce rapport souligne que, bien géré, l'équilibre des temps de vie est considéré comme une condition de réussite de l'expérience de travail à la maison confiné lors du printemps 2020. En revanche, lorsque cet équilibre n'est pas atteint en raison d'un temps trop important à consacrer aux tâches familiales et domestiques, ou encore de difficultés à séparer les moments de travail des moments occupés à d'autres activités, il est un facteur prépondérant d'un mauvais vécu de l'expérience de travail à la maison en confinement.

Dans la troisième partie de ce rapport, cette thématique de l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle est abordée au prisme du genre et de la vie familiale. Il est démontré que les femmes sont, plus souvent que les hommes, victimes de déséquilibres en la matière en contexte de télétravail, confiné ou non. Une cause importante, sans être la seule, peut être l'absence plus fréquente de lieu dédié où travailler au domicile.

Dans cette partie dédiée à l'organisation individuelle, il faut de rappeler que, si la mise en place d'un télétravail pérenne au sein des structures qui l'envisagent peut représenter un atout important pour la qualité de cet équilibre, cela n'a rien d'automatique. Les études (par exemple Letourneux : 2017) sur les métiers, indépendants ou salariés, ayant pour cadre habituel un travail à la maison plus ou moins formalisé, y compris avant le confinement (professions freelance, journalistes-pigistes, secrétaires indépendantes, commerciaux et Vendeurs représentants placiers –VRP-, pour ne citer que certaines d'entre elles), ont montré l'ambiguïté du rapport à l'autonomie et à l'engagement pouvant exister dans ces professions. Lorsque l'autonomie devient isolement, des spirales de surengagement, voire d'auto exploitation peuvent se mettre en place avec des conséquences parfois dramatiques. Le fait de travailler partiellement ou à temps plein depuis son domicile ou un lieu autre que la structure employeuse n'est pas l'unique cause de ce genre de mécanismes, elle peut toutefois y contribuer.

Pour les structures souhaitant mettre en place un système d'activité à distance, qu'il s'agisse de télétravail ou d'activités autres, il convient de déployer une vigilance à deux niveaux pour que celui-ci soit effectivement bénéfique à l'équilibre des temps de vie pour les personnes concernées :

- un suivi individuel des personnes concernant leur temps et leur rythme de travail, afin de repérer d'éventuelles difficultés ;
- des mesures préventives collectives pour éviter les interférences entre temps de travail et temps privé.

Il est important de poser des limites claires en termes de temps de travail, ainsi que des règles de déconnexion adaptées à chaque structure et type d'activité incluant des trêves de mails et d'appels téléphoniques. Les strates managériales de proximité pour être les garantes de ces limites et des lanceurs d'alerte en cas de situations problématiques repérées doivent être formées.

Un dispositif de surveillance des difficultés individuelles et collective rencontrées en matière de charge de travail, temps de travail et équilibre des temps de vie est à prévoir. Ce dispositif peut s'appuyer notamment sur la médecine du travail, les conseillers de prévention, les RH, la CSSCT ou les représentants du personnel... Des temps d'échange réguliers avec la hiérarchie et / ou les RH concernant la thématique spécifique du temps et de la charge de travail, et de l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle, ayant pour objectif de repérer les difficultés éventuelles et d'envisager des solutions (dans la logique des entretiens de suivi de la charge de travail pour les cadres au forfait jour, mais adapté à l'ensemble des personnes en télétravail) sont enfin à envisager.

Conclusion

La Région... et tous les autres, au cœur de l'action

Le télétravail est un outil qui sera ce que l'on en fera : si un seul enseignement est à retenir de ce rapport, c'est celui-ci ; un outil au service d'une ou de plusieurs stratégies, d'un ou de plusieurs projets, et non l'inverse. Il convient donc de structurer des actions et une politique autour de cet outil, non pas nouveau, mais en pleine évolution et en cours de massification.

Ces actions et cette politique se jouent à des échelles très variées : personnes, structures employeuses, établissement d'éducation, d'enseignement et de formation, collectivités territoriales, organisations professionnelles et syndicales, État... Les différentes préconisations de ce rapport constituent un fil directeur pour leur mise en œuvre.

Les politiques régionales pour accompagner le développement du télétravail sont un premier volet d'un ensemble d'actions plus globales à envisager. Dans ce domaine, les préconisations majeures dégagées par le CESER sont les suivantes :

- **Pour la Région chef de file de l'aménagement du territoire** : renforcer l'impact des tiers-lieux, notamment
 - o En envisageant la mise en place de tiers-lieux mobiles dans les trains régionaux et les bus.
 - o En renforçant l'utilisation des tiers-lieux pour l'éducation (tutorat d'étudiants n'étant pas en mesure de se déplacer dans les universités), la formation (accès à des ressources spécifiques), et d'autres usages (accompagnements d'entreprises...).
 - o En favorisant l'émergence de groupements d'employeurs pour le télétravail, opérant au sein de ces tiers-lieux.
- **Pour la Région « accompagnatrice »** : ne pas se contenter de mettre en œuvre des appuis matériels au télétravail (connexion, outils), mais :
 - o proposer une offre d'accompagnement visant notamment à faciliter l'ingénierie pour les TPE et PME (formation, appui au management avec un réseau de facilitateurs, information et appui juridiques, etc.).
 - o Intégrer la question du télétravail dans les travaux sur l'illettrisme et l'illectronisme.
- **Pour la Région employeur majeur du territoire** : mettre en œuvre au sein de la Région une politique de télétravail contribuant à améliorer dans sa globalité la qualité de vie au travail de ses agents.

Les membres du CESER font part de leur entière disponibilité pour travailler en collaboration avec les services du Conseil régional afin d'alimenter une ou plusieurs délibérations sur le télétravail nourries des éléments du présent rapport.

Des **interactions et partenariats avec de nombreux autres acteurs** sont par ailleurs nécessaires pour la mise en place d'actions majeures visant à développer le télétravail dans un sens respectueux de la personne et des collectifs, dans un cadre égalitaire

- En partenariat avec les **établissements d'enseignement** : le soutien aux étudiants isolés, la formation aux pratiques numériques dans le cadre de l'« enseignement à distance. »

- En partenariat avec les **collectivités** territoriales infrarégionales : le soutien à la parentalité (garde d'enfants notamment) qui contribuera à réduire les inégalités de genre.
- En partenariat avec les **organismes spécialisés** : la sensibilisation des structures employeuses aux difficultés que peut provoquer le télétravail pour les publics en situation de handicap.

Enfin, un certain nombre d'actions relève **d'initiatives indépendantes de celles du Conseil régional**, mais également cruciales pour la réussite de la mise en place d'un système de télétravail bénéfique pour tous : dialogue social au sein des structures employeuses, politique des Directions... On peut retenir en particulier

- Le besoin d'un dialogue social constructif aboutissant à la **formalisation collective** (accords d'entreprise ou à défaut, chartes) du cadre du télétravail au sein des structures.
- La **formation de tous**, encadrants, collaborateurs, et dirigeants, au télétravail.
- La nécessaire intégration du télétravail au service de **plans d'action plus globaux** sur la qualité de vie au travail, l'égalité femmes-hommes et le temps de travail au sein des structures employeuses.
- L'attention à porter aux **conditions de travail individuelles**, notamment aux aspects matériels et ergonomiques, et à la préservation du lien entre l'individu et le collectif.

Quel (télé) travail pour demain ?

En questionnant en détail les conditions de pérennisation du télétravail dans un sens favorable aux personnes, et celles de la construction d'un cadre égalitaire pour le télétravail, ce rapport a exploré de multiples dimensions intéressant **le Conseil régional, mais également les entreprises, les administrations, et les acteurs de la société civile, organisée ou non.**

Des pratiques de travail à distance en France et au Québec en passant par la Finlande et l'Espagne, de l'éducation à l'accès aux services publics et privés en passant par la formation, l'emploi et l'aménagement du territoire, des inégalités économiques et sociales à celles liées au handicap en passant par les enjeux de genre et de parentalité, du dialogue social à l'équilibre des temps de vie en passant par l'encadrement, la vie associative bénévole, la sécurité informatique ou encore les relations entre individu et collectif, le parcours de réflexion proposé a mis en lumière des situations **parfois peu visibles ou peu médiatisées**. Il a permis d'aborder de façon fine les **risques et les opportunités** dans les domaines concernés et surtout les préconisations du CESER concernant les **évolutions souhaitables** en matière de télétravail.

Au terme de ce cheminement foisonnant, les questionnements qui s'ouvrent s'avèrent bien plus amples que le seul enjeu du télétravail de demain. Ils concernent le **devenir du travail dans sa globalité**, et plus largement le **projet de société souhaitable** en Nouvelle-Aquitaine comme ailleurs en France et à l'étranger.

S'agissant du monde du travail, l'ampleur de ses transformations ne peut manquer d'interroger sur ce qu'il en sera demain de la nature du travail, dès lors que les savoir-faire et les savoir-concevoir seront de plus en plus externalisés dans des technologies dont les capacités aussi bien techniques que cognitives, sinon décisionnelles, seront démultipliées. Dans une telle perspective, à savoir celle d'une réduction potentiellement forte de l'emploi salarié dans sa forme actuelle, **la notion même de « travail », et avec elle celle de valeur**, appelleraient à être repensées dans une société confrontée à d'immenses défis afin de dégager les voies d'une « bifurcation » (Stiegler : 2020) souhaitable au service d'une société humaniste.

S'agissant du questionnement sur un projet de société, il s'est trouvé brutalement ouvert par les impacts de la crise sanitaire en général et du télétravail en particulier sur les liens sociaux, qu'il s'agisse des interactions individuelles ou collectives. En termes de méthode, les notions de **participation et d'implication des**

populations seront déterminantes pour la définition et la mise en œuvre d'un projet de société viable. Les réflexions et analyses développées dans ce rapport invitent à l'adoption d'une posture philosophique pour s'interroger sur la **société que nous voulons pour demain**.

Bibliographie et sitographie

Nouvelle-Aquitaine

OUVRAGES, RAPPORTS, ÉTUDES, ARTICLES, AVIS

ATMO Nouvelle-Aquitaine, septembre 2020. *Bilan de l'impact du confinement et des différentes phases de déconfinement sur la qualité de l'air en Nouvelle-Aquitaine*. <https://www.atmo-nouvelleaquitaine.org/fiche-etude/bilan-de-limpact-du-confinement-et-des-differentes-phases-de-de-confinement-sur-la>

BORDEAUX METROPOLE, 2015. *Livre blanc de la Solidarité numérique de Bordeaux*, 88 p.

CES POITOU-CHARENTES, 2008. *Rapport : Le décrochage scolaire : quelles actions pour lutter contre les sorties prématurées du système scolaire ?*

CESER Nouvelle-Aquitaine, 2019. *Maîtrise du foncier : des bonnes intentions aux bonnes pratiques en Nouvelle-Aquitaine*, 3 juillet. https://ceser-nouvelle-aquitaine.fr/sites/default/files/2019-09/Rapport_Foncier_Web_1.pdf

CESER Nouvelle-Aquitaine, 2020. *L'orientation tout au long de la vie en Nouvelle-Aquitaine*, juin. https://ceser-nouvelle-aquitaine.fr/sites/default/files/2020-09/Ceser_Rapport_Orientation_2020.pdf

DE LA GLETAIS, Jean-Berthelot, 2019. « La Nouvelle-Aquitaine lance ses Assises de l'apprentissage », *Centre Inffo, le quotidien de la formation*, février 2019

Libération, novembre 2020. « Pour la réouverture immédiate des universités. 28 novembre. <https://www.liberation.fr/auteur/21565-un-collectif-d-enseignants-et-d-etudiants-des-universites-de-bordeaux>

FERBOS, Aude. « Télétravail, une vraie vie de chien pour les animaux de compagnie », *Sud-Ouest*, 7 décembre. <https://www.sudouest.fr/2020/12/07/teletravail-une-vraie-vie-de-chien-pour-les-animaux-de-compagnie-8161437-10142.php>

RABILLER, Pascal, 2020. « télétravail, qu'est-ce qui coince encore ? », *Sud-Ouest*, 4 novembre

RIO, Isabelle, 2020. « Confinement et télétravail : la surchauffe ! », *France 3 Nouvelle-Aquitaine*, mars 2020. Mis à jour en juin 2020. Consultable sur <https://france3-regions.francetvinfo.fr/nouvelle-aquitaine/confinement-teletravail-surchauffe-1802424.html>

ENQUÊTES, CARTES, CHIFFRES CLÉS

AUDAP, RÉGION AQUITAINE, TIERS-LIEUX, 2013. *Enquête : Travailler autrement en Aquitaine*, Enquête réalisée entre le 01 mars et le 29 novembre 2013. Consultable sur http://www.audap.org/userfiles/downloads/etudes/poster_enquete_tiers_lieux_2013_a2.pdf

CONSEIL REGIONAL NOUVELLE-AQUITAINE, 2020. *Les tiers-lieux, une vie au travail*. Mis à jour le 2 mai 2020. Consultable sur <https://www.nouvelle-aquitaine.fr/les-actions/economie-et-emploi/le-numerique/les-tiers-lieux#gref>

CONSEIL RÉGIONAL NOUVELLE-AQUITAINE, Direction des Ressources Humaines, 2020. *Résultats du sondage télétravail*, juin 2020. Consultable sur https://intranet.nouvelle-aquitaine.pro/jcms/c_16435254/fr/synthese-sondage-teletravail

OUVRAGES, RAPPORTS, ÉTUDES, ARTICLES, AVIS

ADÈME, 2015. *Évaluation de l'impact du télétravail et des tiers-lieux sur la réduction des consommations d'énergie et des émissions de gaz à effet de serre, et sur l'organisation des entreprises.*

ADÈME, avril 2020. *Comment travailler léger ?* Consultable sur <https://www.ademe.fr/comment-teletravailler-leger>

ADÈME, juillet 2020. *Télétravail, (Im)mobilités et modes de vie. Etude du télétravail et des modes de vie à l'occasion de la crise sanitaire de 2020.* 92 p.

ADÈME, juillet 2020 (2). Communiqué de presse « Crise sanitaire, vers des modes de vie plus écologiques », juillet 2020. Consultable sur <https://presse.ademe.fr/2020/07/crise-sanitaire-vers-des-modes-de-vie-plus-ecologiques.html>

ADÈME, septembre 2020. *Étude sur la caractérisation des effets rebond induits par le télétravail.* <https://www.ademe.fr/caracterisation-effets-rebond-induits-teletravail>

ADÈME, Septembre 2020 (2), « Télétravail : accompagner les pratiques pour consolider les bénéfices environnementaux ». <https://presse.ademe.fr/2020/09/teletravail-accompagner-les-pratiques-pour-consolider-les-benefices-environnementaux.html>.

ADÈME, novembre 2020. *Pour un quotidien plus écologique.* Consultable sur <https://www.ademe.fr/particuliers-eco-citoyens/habitation/dossier/conseils-confinement/10-bons-gestes-numeriques-teletravail>

ANACT, 2018. Dossier : *Le télétravail améliore-t-il la qualité de vie au travail ?*, publié le 20 décembre 2018. Consultable sur <https://veille-travail.anact.fr/produits-documentaires/le-teletravail-ameliore-t-il-la-qualite-de-vie-au-travail>

ANACT, 2020. *Télétravail contraint en période de confinement.* Consultation du 12 juin 2020. Consultable sur <https://www.anact.fr/teletravail-en-confinement-les-premiers-chiffres-cles>

ANACT, 2020. « Travail & Changement », octobre 2020, N°375. Consultable sur <https://www.anact.fr/publications/travail-changement>

BANQUE DE FRANCE, BERGEAUD, Antonin, RAY, Simon, 2020. « Article 2 : Macroéconomie du télétravail », *Le Bulletin de la Banque de France*, septembre 2020, N°231. Consultable sur <https://publications.banque-france.fr/macroeconomie-du-teletravail>

BFMTV, 2020. « Gare à l'excès de travail », juin 2020. Consultable sur https://www.bfmtv.com/economie/gare-a-l-exces-de-teletravail_AD-202006210107.html

BRUGIÈRE, Amandine, PAVAGEAU, Matthieu et ROUSSEAU, Thierry, 2020. « Le monde du travail à l'épreuve d'un coronavirus : analyses et réflexions », *La revue des conditions de travail*, n°10, juillet, pp. 6-15.

CAULIER, Sophie, 2020. « Coronavirus : le télétravail met en danger la confidentialité des entreprises », *Le Monde*, mai 2020. Consultable sur https://www.lemonde.fr/emploi/article/2020/05/17/coronavirus-le-teletravail-met-en-danger-la-confidentialite-des-entreprises_6039942_1698637.html

Conseil d'orientation pour l'emploi, 2017. *Automatisation, numérisation et emploi. Tome 1 : les impacts sur le volume, la structure et la localisation de l'emploi.* <https://www.actu-environnement.com/media/pdf/dossiers/917-automatisation-numerisation-emploi.pdf>

CESE, 2020. *Services publics, services au public et aménagement des territoires à l'heure du numérique*, avis présenté par Yves Kottelat et Patrick Molinoz, juillet. https://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Rapports/2020/2020_16_services_publics_am%C3%A9nagement.pdf

CHAZELLE, Émilie, CHAN-CHEE, Christine et FOUQUET, Natacha, 2020. *Étude de la survenue et de l'évolution de la lombalgie selon la situation de travail pendant le confinement lié à l'épidémie de covid-19, du 17 mars au 10 mai 2020, en France métropolitaine.* Publié par Santé Publique France, Octobre, http://beh.santepubliquefrance.fr/beh/2020/26/pdf/2020_26_1.pdf

CITICA, 2016. *Présentation des kits du télétravail*. Consultable sur <http://www.citica.com/kits-du-teletravail/>

COURRIER INTERNATIONAL, 2020. *Le télétravail*. Mai. Consultable sur <https://www.courrierinternational.com/sujet/teletravail>

COUSTEAUX, Anne-Sophie (coord.), 2019. « Le télétravail permet-il d'améliorer les conditions de travail des cadres ? », in *L'économie et la société à l'ère du numérique*. Montrouge : éditions de l'INSEE, pp. 45-54

Décisions durables, 2020. *Télétravail : comment limiter sa pollution numérique pendant le confinement ?*, 3 avril. <https://www.decisionsdurables.com/teletravail-comment-limiter-sa-pollution-numerique-pendant-le-confinement/>

DARES, 2019. « Quels sont les salariés concernés par le télétravail ? », *Analyses*, n° 51, novembre, https://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/dares_analyses_salaries_teletravail.pdf

DE CALIGNON, Guillaume, 2020. « Ce que pourrait changer le télétravail », *Les Echos*, septembre 2020. Consultable sur <https://www.lesechos.fr/economie-france/conjoncture/immobilier-dentreprise-innovation-productivite-ce-que-pourrait-changer-le-teletravail-1242076>

Défenseur des Droits, 2019. *Dématérialisation et inégalités d'accès aux services publics*, 16 janvier. <https://www.defenseurdesdroits.fr/fr/rapports/2019/01/dematerialisation-et-inegalites-dacces-aux-services-publics>

DE VIGUERIE, Paul, 2013. Rapport : *La réduction des inégalités territoriales : quelle politique nationale d'aménagement du territoire ?*, CESE, décembre 2013. Consultable sur https://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Fiches/2013/FI26_inegalite_territoriale_web.pdf

DIARD, Caroline, 2020. « Faut-il un nouvel accord syndicat-patronat sur le télétravail ? », *The Conversation*, septembre 2020. Consultable sur https://theconversation.com/faut-il-un-nouvel-accord-syndicat-patronat-sur-le-teletravail-145735?utm_medium=email&utm_campaign=La%20lettre%20de%20The%20Conversation%20France%20du%2010%20septembre%202020%20-%201726716688&utm_content=La%20lettre%20de%20The%20Conversation%20France%20du%2010%20septembre%202020%20-%201726716688+CID_a68b57d6a9d2fe149df5818bef23d51d&utm_source=campaign_monitor_fr&utm_term=nouvel%20accord%20sur%20le%20travail

FOURREY, Kévin, 2020. « Les inégalités sur le marché du travail : quelles caractéristiques comptent le plus pour les hommes et pour les femmes ? », *Connaissance de l'emploi*, CNAM, juin 2010, N°161. Consultable sur <https://ceet.cnam.fr/publications/connaissance-de-l-emploi/les-inegalites-sur-le-marche-du-travail-quelles-caracteristiques-comptent-le-plus-pour-les-hommes-et-pour-les-femmes--1186418.kjsp>

FRANCEINFO, DUPORT, Philippe, 2020. Emission de Radio, octobre 2020. Consultable sur <https://www.francetvinfo.fr/replay-radio/c-est-mon-boulot/2.html>

GARRIGOU-LAGRANGE, Matthieu, PREVOST, Anne-Vanessa, 2020. « Le télétravail à la croisée des chemins. Avec James GALBRAITH, Danièle LINHART, Boris CYRULNIK... », émission de radio, *France Culture*, mai 2020. Consultable sur [https://www.franceculture.fr/societe/le-teletravail-a-la-croisee-des-chemins-avec-james-galbraith-daniele-linhart-boris-cyrulnik?actId=ebwp0YMB8s0XXev-swTWi6FWgZQt9biALyr5FYI13OpUsyyjSK9KTDWDZA6vkbhE&actCampaignType=CAMPAIGN_MAIL&actSource=588034#xtor=EPR-2-\[LaLettre27052020](https://www.franceculture.fr/societe/le-teletravail-a-la-croisee-des-chemins-avec-james-galbraith-daniele-linhart-boris-cyrulnik?actId=ebwp0YMB8s0XXev-swTWi6FWgZQt9biALyr5FYI13OpUsyyjSK9KTDWDZA6vkbhE&actCampaignType=CAMPAIGN_MAIL&actSource=588034#xtor=EPR-2-[LaLettre27052020)

GIAMPINO, Sylviane, 2017. *Refonder l'accueil des jeunes enfants*. Toulouse : Erès

GIAMPINO, Sylviane, 2019. *Pourquoi les pères travaillent-ils trop ? Et comment ça pourrait changer*. Paris : Albin-Michel

GINIBRIERE, Gaëlle, 2020. « Après le confinement, les tiers-lieux rebondissent », *La Gazette des communes*, septembre 2020. Consultable sur <https://www.lagazettedescommunes.com/697591/apres-le-confinement-les-tiers-lieux-rebondissent/?abo=1>

GUERRIER, Philippe, 2020. « Après la crise, le travail collaboratif à distance sera-t-il la norme ? Un nouveau défi RH émerge », *RH matin*, mai 2020. Consultable sur https://www.rhmatin.com/gvt/motivation-engagement/apres-la-crise-le-travail-collaboratif-a-distance-sera-t-il-la-norme-un-nouveau-defi-rh-emerge.html?nl=87685&utm_source=email&utm_id=183982&utm_campaign=newsletter-2020-05-28

HUSSENOT, Anthony, NGO, Mai-Anh, 2020. « Télétravail : une opportunité pour réduire les inégalités liées aux handicaps », publié par *Libération*, le 30 avril 2020. Consultable sur https://www.liberation.fr/debats/2020/04/30/teletravail-une-opportunit-e-pour-reduire-les-inegalites-liees-aux-handicaps_1786933

JUSOT, Florence, MADEC, Pierre, BERTOCCHIO, Jean-Philippe, DUCOUDRÉ, Bruno, PLANE, Mathieu, SAMPOGNARO, Raul, TIMBEAU, Xavier, VENTELOU, Bruno, WITWER, Jérôme, 2020. *Les vulnérables à la COVID-19 : essai de quantification. Policy Brief n°74*, 26 juin. Paris : Presses de l'OFCE

KAUFFMAN, Philippine, 2020. « Télétravaillez, vous êtes fliqués », *Libération*, 2 juin. https://www.liberation.fr/france/2020/06/02/teletravaillez-vous-etes-fliques_1790117

Observatoire des Territoires, 2016. « Des marchés locaux du travail en tension entre concentration de l'emploi et desserrement de la population », in *Rapport 2016 : emploi et territoires*, pp. 94-105. Paris : éditions du Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET)

LABERRONDO, Pierre, 2020. « Richard Abadie : il faudrait profiter de ce surcroît de télétravail pour baser davantage les relations sur la confiance », *Acteurs Publics*, avril 2020. Consultable sur <https://acteurspublics.fr/articles/richard-abadie-il-faudrait-profiter-de-ce-surcroit-de-teletravail-pour-baser-davantage-les-relations-sur-la-confiance>

LAMBERT, Anne, BONVALET, Catherine, GUERAUT, Elie, LE ROUX, Guillaume, CAYOUILLE-REMBIERE, Joanie, LANGLOIS, Laétitia, GIRARD, Violaine, 2020. « Emploi, télétravail et conditions de travail : les femmes ont perdu à tous les niveaux pendant le Covid-19 », *The Conversation*, juillet 2020. Consultable sur <https://theconversation.com/emploi-teletravail-et-conditions-de-travail-les-femmes-ont-perdu-a-tous-les-niveaux-pendant-le-covid-19-141230>

LAMBERT, Anne, CAYOUILLE-REMBIERE, Joanie, GUERAUT, Elie, BONVALET, Catherine, GIRARD, Violaine, LE ROUX, Guillaume, LANGLOIS, Laetitia, 2020. « Le travail et ses aménagements : ce que la pandémie de covid-19 a changé pour les français », *Population & Sociétés*, INED, juillet 2020, N°579. Consultable sur https://www.ined.fr/fichier/s_rubrique/30315/579.population.societes.juillet.2020.covid.travail.france.fr.pdf

LASNE, Boris, 2020. « L'époque que nous traversons a rendu au travail réel une présence qu'il avait perdue », *Le Comptoir*, juillet 2020. Consultable sur <https://comptoir.org/2020/07/01/pierre-yves-gomez-lepoque-que-nous-traversons-a-rendu-au-travail-reel-une-presence-quil-avait-perdu/>

LEBOUCQ, Thierry, 2020. « Quelle application mobile de visioconférence pour réduire votre impact ? », 26 mars. <https://greenspector.com/fr/quelle-application-mobile-de-visioconference-pour-reduire-votre-impact/>

LE JOURNAL DU NET, 2020. « Comment le coronavirus a réinventé travail », mai 2020. <https://www.journaldunet.com/magazine/1491295-comment-le-coronavirus-a-reinvente-le-travail/>

LETOURNEUX, Frédérique, 2017. *À distance. Enquête sur les figures contemporaines du travail à domicile*. Thèse de Doctorat en sociologie de l'École des hautes études en sciences sociales.

L'INFO DURABLE, 2020. « Le télétravail pourrait aider à réduire les émissions de gaz à effet de serre », juillet 2020. Consultable sur <https://www.linfodurable.fr/entreprises/le-teletravail-pourrait-aider-reduire-les-emissions-de-gaz-effet-de-serre-18831>

LUGAN, Jean-Paul, 2020. « Télétravail et salariat », *Les Echos*, septembre 2020. Consultable sur <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/opinion-le-tout-teletravail-cest-la-mort-du-salariat-1238626>,

MAGRÉ, Nelly et RONCATI, Jeanine, 2020. *Le télétravail pour les nuls*. Paris : First

MAURICE, Virginie, 2017. « Les entreprises face au défi du télétravail gris », *LBMG Worklabs*. Consultable sur <https://www.lbmg-worklabs.com/?s=travail+gris>

MONIER-REYES, Lucie, 2020. Dossier : *Déconfinement en France : où et quand ? L'actualité en France - Coronavirus : une épidémie mondiale*, « Coronavirus en France : le télétravail est-il la solution miracle pour sauver l'activité économique ? », publié par *TV5monde* le 22 juin 2020. Consultable sur

<https://information.tv5monde.com/info/coronavirus-en-france-le-teletravail-est-il-la-solution-miracle-pour-sauver-l-activite>

PARNAUDEAU, Maude, 2020. « Télétravail : même imparfait, il convainc les agents », *La Gazette des communes*, 30 septembre 2020. Consultable sur

<https://www.lagazettedescommunes.com/694451/teletravail-de-limpreparation-a-lamplification/?abo=1>

PETIT, François-Xavier, 2020. « Le numérique crée 2 mondes », *Le Monde*, septembre 2020. Consultable sur

https://ceser-nouvelle-aquitaine.fr/system/files/2020-09/2020-09-01%20Le%20Monde%20Le%20num%C3%A9rique%20cr%C3%A9e%20%20mondes_0.pdf

PERRIGAULT, François, 2020. « Le Covid-19 met en lumière les avantages et les limites du télétravail », *Décideurs Magazine*, ODOXA, avril 2020. Consultable sur <https://www.magazine-decideurs.com/news/le-covid-19-met-en-lumiere-les-avantages-et-les-limites-du-teletravail>

PIERRE, B, 2020. « Quel est l'impact du télétravail sur la productivité ? », *Management*, 26 mai 2020.

Consultable sur <https://www.silkhom.com/quel-est-limpact-du-teletravail-sur-la-productivite/>

PLANCHARD, J.H., VELAZIC, Z., 2020. « Evaluation de l'impact psychologique du télétravail », *Référence en Santé au Travail*, « Vu du terrain », CHU Nice, mars 2020. Consultable sur

<https://www.inrs.fr/media.html?refINRS=TF%20276>

PORTEILS, Alain, 2020. « Télétravail : rien ne sert de courir », *La lettre du cadre*, juillet 2020.

QUIGNON, Catherine, 2020. « Les cadres et le télétravail », *Le Monde*, septembre 2020. Consultable sur

https://www.lemonde.fr/emploi/article/2020/09/01/les-cadres-disent-oui-au-teletravail-mais-a-petites-doses_6050540_1698637.html

RAYBAUD, Alice, 2020. « Quand le prof parle, j'éteins la caméra et je fais ma vaisselle », *Le Monde*, 25/11.

https://www.lemonde.fr/campus/article/2020/11/25/quand-le-prof-parle-j-eteins-ma-camera-et-je-fais-ma-vaisselle-les-cours-en-visio-ou-la-tentation-de-la-distraction-permanente_6061000_4401467.html

RODIER, Anne, 2020. « Télétravail : ce qu'en retiennent les entreprises », *Le Monde*, mai 2020. Consultable sur

https://www.lemonde.fr/emploi/article/2020/05/17/coronavirus-le-teletravail-nouvel-ideal_6039941_1698637.html

ROUSSELOT, Fabrice, 2019. « Les six pratiques clés pour bien manager ses équipes en télétravail », *The Conversation*, décembre 2019. Consultable sur <https://theconversation.com/les-six-pratiques-cles-pour-bien-manager-ses-equipes-en-teletravail-128251>

ROUSSET, Marion, 2020. « Le télétravail risque de faire retomber une part du travail féminin dans l'invisibilité », interview de Frédérique Letourneux. *Télérama*, 12/06/2020,

<https://www.telerama.fr/enfants/le-teletravail-risque-de-faire-retomber-une-part-du-travail-feminin-dans-linvisibilite-6651732.php>

ROUX, Guillaume, LANGLOIS, Laetitia, 2020. « Logement, travail, voisinage et conditions de vie : ce que le confinement a changé pour les Français », *COCONEL*, note de synthèse n°9, vague 11, INED,

https://www.ined.fr/fichier/rte/General/ACTUALIT%C3%89S/Covid19/COCONEL-note-synthese-vague-11_Ined.pdf

Recherche et solidarités, 2020. « Le bénévolat à l'heure du confinement », juin, <https://recherches-solidarites.org/wp-content/uploads/2020/06/Benevolat-confinement-2020-06-18.pdf>

SANGOUARD, Alice, 2020. « Le coronavirus a accentué les inégalités hommes-femmes au travail », *Le Huffpost*, juin 2020. Consultable sur https://www.huffingtonpost.fr/entry/comment-le-coronavirus-a-accentue-les-inegalites-hommes-femmes-au-travail_fr_5ee76bcac5b69f24e8c45b0e

SAYDE, Nicolas, 2020. « Télétravail : les vices cachés de l'organisation », *Le Monde*, 29 mai 2020. Consultable sur https://www.lemonde.fr/idees/article/2020/05/29/teletravail-les-vices-caches-de-l-organisation_6041185_3232.html

SOYEZ, Fabien, 2020. « reconfinement : pourquoi le télétravail n'est pas réellement obligatoire », *Courrier Cadres*, 2 novembre, <http://courriercadres.com/carriere/droit-du-travail/covid-19-pourquoi-le->

[gouvernement-ne-rend-pas-le-teletravail-obligatoire-02112020?utm_source=cdi&utm_medium=newsletter&utm_campaign=031120CC](https://www.gouvernement.fr/info-presse/le-gouvernement-ne-rend-pas-le-teletravail-obligatoire-02112020?utm_source=cdi&utm_medium=newsletter&utm_campaign=031120CC)

STIEGLER, Bernard, 2020. *Bifurquer : il n'y a pas d'alternative*. Paris : Les Liens qui Libèrent
TESTARD, Magali et PERNET, Claire, 2020. *Le paradoxe du télétravail*. Publié par le cabinet Roland Berger, 10 juillet, <https://www.rolandberger.com/fr/Point-of-View/La-paradoxe-du-t%C3%A9l%C3%A9travail.html>

TRANCHANT, Lucas, 2020. « Les nouveaux emplois des ouvrières et ouvriers : des OS du tertiaire ? », CNAM, *Connaissance de l'emploi*, octobre 2020, N°164. Consultable sur <https://ceet.cnam.fr/publications/connaissance-de-l-emploi/les-nouveaux-emplois-des-ouvrieres-et-des-ouvriers-des-o-s-du-tertiaire--1207928.kjsp>

Travail-emploi.gouv.fr, 2018. « Les ordonnances pour le renforcement du dialogue social ont simplifié le recours au télétravail pour les entreprises et leurs salariés » publié le 26 mars 2018, mis à jour le 9 novembre 2020. Consultable sur <https://travail-emploi.gouv.fr/droit-du-travail/la-vie-du-contrat-de-travail/article/teletravail-mode-d-emploi>

VILLANI, Cédric, SCHOENAUER, Marc, BONNET, Yann, BERTHET, Charly, CORNUT, Anne-Charlotte, LEVIN, François, RONDEPIERRE, Bertrand, 2018. *Donner un sens à l'intelligence artificielle. Pour une stratégie nationale et européenne*. Rapport de mission parlementaire. <https://hal.inria.fr/hal-01967551/document>
VIDALENC, Éric, 2019. *Pour une écologie numérique*. Paris : Les petits matins

ENQUÊTES, CARTES, CHIFFRES CLÉS

ALBOUY, Valérie, LEGLEYE, Stéphane, 2020. *Conditions de vie pendant le confinement : des écarts selon le niveau de vie et la catégorie socioprofessionnelle*, INSEE, juin 2020, N°197. Consultable sur <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4513259>

ANACT, 2020. *Comment améliorer les pratiques de télétravail ?*, septembre 2020. Consultable sur <https://www.anact.fr/rentree-2020-comment-ameliorer-les-pratiques-de-teletravail-dans-mon-entreprise>

ANACT, 2020. *Le télétravail en confinement : les résultats complets de notre consultation*, 12 juin 2020. Consultation sur <https://www.anact.fr/teletravail-en-confinement-les-premiers-chiffres-cles>

ANACT-ARACT, *10 questions sur le coronavirus*

Télétravail- télé-manager Askabox. Consultable sur <https://www.askabox.fr/liste-10348-TZQukkk8N3.html>

ANACT – ARACT, 2020. *Un kit pour associer télétravail et qualité de vie*, avril 2020. Consultable sur <https://www.anact.fr/outils/un-kit-pour-associer-teletravail-et-qvt>

ANDT, Association Nationale pour le Développement du Télétravail et de la Téléformation, 2010.

Enquête télétravail 2010, octobre 2010. Consultable sur <https://www.greenworking.fr/wp-content/uploads/2013/01/Enquete-ANDT-2010-teletravail.pdf?x39099>

ANDRH, 2019. « Le télétravail, 1 an après les ordonnances : retours pratiques & état des lieux », mai 2019. Consultable sur <https://www.andrh.fr/actualites/886/le-teletravail-1-an-apres-les-ordonnances-le-benchmark-andrh>

ASSESSFIRST, 2019. *Mise en place brutale du télétravail. Comment y faire face en tant que RH*, juillet 2019.

Consultable sur https://cdn2.hubspot.net/hubfs/5163845/AssessFirst-whitepaper-remote-FR.pdf?utm_campaign=072019%20-%20Inbound%20-%20FR%20Engagement%20%26%20Turnover&utm_medium=email&_hsmt=85710838&_hsenc=p2ANqtz-8dsJWsxW3dED07nr6-PX97RwJ7xIPNdL1GyMBHzSed24Nybbsm_vue_4v_NTf_vd1-TKNafeTug-mZjyE5nXpBqkZ2BDZtUh9YVa40x3bdaOKow5xSYUkAAqOMenOBaJy10Li3&utm_content=85710838&utm_source=hs_automation

BAHET, Mathieu, 2018. *Télétravail : les salariés plébiscitent le dispositif*, CFE CGC, février 2018. Consultable sur <https://www.cfecgc.org/actualites/teletravail-les-salaries-qui-le-pratiquent-plebiscitent-le-dispositif>

BERGOUNHOX, Julien, 2020. « Pour McKinsey, le travail de bureau ne sera plus jamais comme avant », *L'usine digitale*, juin 2020. Consultable sur <https://www.usine-digitale.fr/editorial/pour-mckinsey-le-travail-de-bureau-ne-sera-plus-jamais-comme-avant.N973006>

CABINET VALOIR, ASFHAR, Vala, 2020. « Télétravail : la perte de productivité moyenne est de 1 % », mai 2020. Consultable sur <https://www.zdnet.fr/actualites/teletravail-la-perte-de-productivite-moyenne-est-de-1-39903615.htm#xtor=RSS-1>

CARRÈRE-GÉE, Marie-Claire, 2017. « Nouvelle vague technologique et emploi. Une analyse critique des travaux sur les destructions d'emplois », *Futuribles*, octobre 2017, N°421. Consultable sur <https://www.futuribles.com/fr/revue/421/nouvelle-vague-technologique-et-emploi-une-analyse/>

CESER BOURGOGNE-FRANCHE-COMTÉ, 2019. Rapport : *Les ressources pédagogiques dans les lycées à l'heure du numérique*, avril 2019. Consultable sur http://ceser.bourgognefranche-comte.fr/sites/default/files/media/2019-10/Les%20ressources%20pe%CC%81dagogiques%20dans%20les%20lyce%CC%81es%20a%CC%80%20l%27heure%20du%20nume%CC%81rique_0.pdf

CFDT, 2020. *Enquête flash, travail à distance*, publiée le 27 février 2020, mise à jour le 6 octobre 2020. Consultable sur https://pste.cfdt.fr/portail/pste/nos-outils-et-services/nos-enquetes/enquete-flash-travail-a-distance-srv2_691629

CPME, 2020. *Mise en place et appréciation du télétravail par les dirigeants*. juillet. <https://www.cpme.fr/publications/enquetes/economie/enquete-cpme-quelle-est-lopinion-des-entrepreneurs-sur-le-teletravail>

Décret N°2020-524 du 5 mai 2020 modifiant le décret N°2016-151 du 11 février 2016 relatif aux conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique et la magistrature, CFDT – INTERCO, mai 2020. Consultable sur https://interco.cfdt.fr/portail/interco/actualite/l-actu/interieur-6-mai-2020-teletravail-srv2_1117685

DARES, 2019. DARES Analyses, DARES Indicateurs, DARES Résultats, 2019. *Quels sont les salariés concernés par le télétravail ?*, novembre 2019. Consultable sur <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/dares-etudes-et-statistiques/etudes-et-syntheses/dares-analyses-dares-indicateurs-dares-resultats/article/quels-sont-les-salaries-concernes-par-le-teletravail>

DIRECCTE PACA – ARACT PACA, 2020. *Grande enquête télétravail et coronavirus : comment le vivez-vous ?*, avril 2020. Consultable sur <https://paca.aract.fr/resultats-de-la-grande-enquete-teletravail-et-coronavirus-comment-le-vivez-vous>

LAMBERT, Anne, CAYOUILLE-REMBLIÈRE, Joanie, GUERAUT, Elie, BONVALET, Catherine, GIRARD, Violaine, LE ROUX, Guillaume, LANGLOIS, Laetitia, 2020. *Logement, travail, voisinage et conditions de vie : ce que le confinement a changé pour les Français*, COCONEL, note de synthèse n°9, vague 11, INED, juillet 2020. Consultable sur https://www.ined.fr/fichier/rte/General/ACTUALIT%C3%89S/Covid19/COCONEL-note-synthese-vague-11_ined.pdf

INRS, Santé et Sécurité au travail, 2020. Dossier : *Le télétravail en situation exceptionnelle*, juillet 2020. Consultable sur <https://www.inrs.fr/actualites/teletravail-en-situation-exceptionnelle.html>

JUSOT, Florence, MADEC, Pierre, BERTOCCHIO, Jean-Philippe, DUCOUDRE, Bruno, PLANE, Mathieu, SAMPOGNARO, Raul, TIMBEAU, Xavier, VENTELOU, Bruno, WITTEWER, Jérôme, 2020. « Les « vulnérables » à la Covid-19- Essai de quantification », Collège des Economistes de la santé, *Policy Brief*, OFCE, juin 2020. Consultable sur <https://www.ofce.sciences-po.fr/pdf/pbrief/2020/OFCEpbrief74.pdf>

LIP SAFARI, 2020. *Pourquoi le coworking séduit-il les travailleurs français ?*, Septembre 2020. Consultable sur <https://www.lipsafari.com/actualites/evolutions-16/espace-coworking-85>

MALAKOFF HUMANIS, 2020. « Etude annuelle 2020 avec un focus sur l'impact des grèves et des épidémies », mars 2020. Consultable sur <https://newsroom.malakoffhumanis.com/actualites/malakoff-humanis-presente-les-resultats-de-son-etude-teletravail-2020-f40d-63a59.html>

MONIER-REYES, Lucie, 2020. « Coronavirus en France : le télétravail est-il la solution miracle pour sauver l'activité économique ? » publié par *TV5monde* le 22 juin 2020. Consultable sur <https://information.tv5monde.com/info/coronavirus-en-france-le-teletravail-est-il-la-solution-miracle-pour-sauver-l-activite>

MyRH, 2018. *Etude sur le télétravail : pour qui ? Où ? Quel secteur ?*, novembre 2018. Consultable sur <https://www.myrhline.com/actualite-rh/etude-sur-le-teletravail-pour-qui-ou-quel-secteur.html>

PECH, Thierry, RICHER, Martin, 2020. La révolution du travail à distance : l'enquête #montravailàdistance, Jenparle », publié par Terra Nova le 20 avril 2020. Consultable sur <https://tnova.fr/notes/la-revolution-du-travail-a-distance-l-enquete-montravailadistance-jenparle>

RODIER, Anne, 2020. « Après la crise due au coronavirus, plus de télétravail, l'équité mieux maîtrisée et l'emploi en pointillé », *Le Monde*, juillet 2020. Consultable sur https://www.lemonde.fr/emploi/article/2020/07/01/apres-la-crise-plus-de-teletravail-l-equite-mieux-maitrisee-et-l-emploi-en-pointille_6044776_1698637.html

SCIENCES ET AVENIR, 2019. « Le télétravail un outil de lutte contre la pollution à apprivoiser », mai 2019. Consultable sur https://www.sciencesetavenir.fr/nature-environnement/le-teletravail-est-efficace-pour-reduire-la-pollution_133785

SHAPO, Anastasia, 2020. « Télétravail, 20 questions à poser », juin 2020. Consultable sur <https://www.myfeedback.com/fr/blog/teletravail-questions-poser-salaries-satisfaction>

TERRA NOVA, 2020. Recueil de contributions, *Coronavirus : regards sur une crise*, mars à novembre 2020. Consultable sur https://tnova.fr/system/contents/files/000/001/940/original/Terra-Nova_DP-Cycle-Covid_2020.pdf?1607682401

VOCAZA, 2020. Conseils d'expert pour réussir un questionnaire de satisfaction, juin 2020. Consultation sur <https://www.vocaza.com/resources/enquete/conseils-reussir-enquetes-satisfaction/>

UGICT-CGT, 2020. *Le monde du travail en confinement: une enquête inédite*. Mai, <http://www.ugict.cgt.fr/ugict/presse/rapport-enquete-trepid>

International

OUVRAGES, RAPPORTS, ÉTUDES, ARTICLES, AVIS

BAUER, Sophie, 2020. « Covid-19 : le télétravail devient la règle », *Juritravail*, mai 2020. Consultable sur <https://www.juritravail.com/Actualite/teletravail/Id/333774>

CHUNG, Heejung et TIJDENS, Kea, 2012. « Working time flexibility components and working time regimes in Europe: using company-level data across 21 countries », *International Journal of Human Resources Management* 24 (7), pp. 1-17.

DORAN, George T., 1981. « There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives », *Management Review*, vol. 70, n° 11.

GOFFMAN, Erving, 1975 [1963]. *Stigmates, les usages sociaux des handicaps*. Paris : éditions de Minuit

MANYIKA, James, CHUI, Michael, MIREMADI, Mehdi, BUGHIN, Jacques, GEORGE, Katy, WILLMOTT, Paul, DEWHURST, Martin, 2017. *A future that works : Automation, Employment, and Productivity*. McKinsey&Company. https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Featured%20Insights/Digital%20Disruption/Harnessing%20Automation%20for%20a%20future%20that%20works/MGI-A-future-that-works_Full-report.pdf

GROUPE VINCI (Léonard), 2020. *Les futurs du travail, tendances qui révolutionnent les nouvelles formes de travail*, mai 2020. Consultable sur <https://www.slideshare.net/WeAreLeonard/les-futurs-du-travail-les-tendances-qui-rvolutionnent-les-nouvelles-formes-de-travail>

KARIA, Noorliza, ABU HASSAN ASAARI, Muhammad Hasmi, 2016. « Innovation capability: the impact of teleworking on sustainable competitive advantage », *International Journal of Technology, Policy and Management*, Vol. 16, Issue 2, pp.181-194

LAWSON, Max, PARVEZ BUTT, ANAM, Harvey, ROWAN, SAROSI, Diana, COFFEY, Clare, PIAGET, Kim, THEKKUDAN, Julie, 2020. *Celles qui comptent. Reconnaître la contribution considérable des femmes à l'économie pour combattre les inégalités*. OXFAM International, <https://www.oxfam.org/fr/publications/celles-qui-comptent>

OCDE, 2020. *Effets positifs potentiels du télétravail sur la productivité à l'ère post-COVID-19: quelles politiques publiques peuvent aider à leur concrétisation?*, 15 juillet. <http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/effets-positifs-potentiels-du-teletravail-sur-la-productivite-a-l-ere-post-covid-19-quelles-politiques-publiques-peuvent-aider-a-leur-concretisation-a43c958f/>

ONU Info, 2020. « Covid-19 : l'UNESCO s'inquiète de la fracture numérique dans l'enseignement à distance », juin 2020. Consultable sur https://news.un.org/fr/story/2020/04/1067162?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=newsletter_juin_2020_midhow_un_acteur_solidaire_au_coeur_de_la_formation_professionnelle&utm_term=2020-06-18

OXFAM, 2020. *Celles qui comptent. Reconnaître la contribution considérable des femmes à l'économie pour combattre les inégalités*.

POLANYI, Karl, 1983 [1944]. *La grande transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*. Paris : Gallimard

RAYSSAC, Gilles-Laurent, 2020. « Travail à distance : transformer l'essai », *Métis Europe*, mai 2020. Consultable sur <https://www.metiseurope.eu/2020/05/04/travail-a-distance-transformer-lessai/>

SCHUTZ, William, 1958. *FIRO : Une théorie tridimensionnelle du comportement interpersonnel*. New York : Rinehart.

SOSTERO, Matteo, MILASI, Santo, HURLEY, John, FERNANDEZ-MACIAS, Enrique, BISELLO, Martina, 2020. « Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide? », *JCR Working Papers Series on Labor, Education and Technology*, Mai, Commission Européenne. <https://econpapers.repec.org/paper/iptlaedte/202005.htm>.

TREMBLAY, Diane-Gabrielle, CHEVRIER, Catherine, Di LORETO, Martine, 2006. « Le télétravail à domicile : meilleure conciliation emploi-famille ou source d'envahissement de la vie privée ? », *Interventions économiques*, 2006. Consultable sur <https://journals.openedition.org/interventionseconomiques/689>

Sigles et abréviations

AAP	Appel à projets
ASAPEI	Association Départementale des parents et amis de personnes handicapées mentales
ADEME	Agence de la transition écologique, anciennement Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie
AGEPIPH	Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées
ALCA	Agence régionale livre, cinéma, audiovisuel
AMI	Appel à manifestation d'intérêt
ANI	Accord national interprofessionnel
ANACT	Agence nationale des conditions de travail
ARACT	Agence régionale des conditions de travail
CAF	Caisse d'allocations familiales
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CDPB	Conseil de développement du Pays Basque
CE	Commission européenne
CESE	Conseil Economique, Social et Environnemental
CESER	Conseil économique, social et environnemental régional
CFDT	Confédération française démocratique du travail
CGT	Confédération générale du travail
CHU	Centre hospitalier universitaire
CNAM	Conservatoire national des arts et métiers
CNED	Centre national d'éducation à distance
COCONEL	Coronavirus et confinement : enquête longitudinale
COE	Conseil d'orientation pour l'emploi
COVID	<i>Coronavirus disease</i>
CPER	Contrat plan État-région
CPME	Confédération des petites et moyennes entreprises
CROUS	Comité régional des œuvres universitaires et scolaires
CSE	Comité social et économique
CSP	Catégorie socioprofessionnelle
CSSCT	Commission santé, sécurité et conditions de travail
DARES	Direction de l'animation, de la recherche et des études statistiques
DGT	Direction générale du travail
DIRECCTE	Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi
DLA	Dispositif local d'accompagnement
DRH	Direction des ressources humaines
EPCI	Établissement public intercommunal
ESR	Enseignement supérieur et recherche
ETI	Entreprise de taille intermédiaire
FALC	Facile à lire et à comprendre

FIPHFP	Fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées dans la fonction publique
FNSEA	Fédération nationale des syndicats d'exploitants agricoles
FP	Fonction publique
GRH	Gestion des ressources humaines
IDI	Inventaire des dynamiques interpersonnelles
IMC	Indice de masse corporelle
INED	Institut national d'études démographiques
INSEE	Institut national de la statistique et des études économiques
InSERRE	Innover par des structures expérimentales de responsabilisation et de réinsertion par l'emploi (projet)
JO	Journal officiel
N-A	Nouvelle-Aquitaine
OCDE	Organisation de coopération et de développement économique
OIT	Organisation internationale du travail
OS	Organisation syndicale
PSA	Peugeot société anonyme
PME	Petites et moyennes entreprises (moins de 10 salariés)
QCM	Questionnaire à choix multiples
QVT	Qualité de vie au travail
R et D	Recherche et développement
RH	Ressources humaines
RPS	Risques psychosociaux
SAS	Structure d'accompagnement vers la sortie
SCIC	Société coopérative d'intérêt collectif
SMART (objectif)	Spécifique, mesurable, ambitieux, réaliste, timé
SNCF	Société nationale des chemins de fer français
SST	Santé et sécurité au travail
SRADDET	Schéma régional d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires
SUMER	Surveillance médicale des expositions des salariés aux risques professionnels
TIC	Technologies de l'information et de la communication
TMS	Troubles musculo-squelettiques
TPE	Très petites entreprises (10 à 249 salariés)
UE	Union européenne (selon contexte)
UE	Unité d'enseignement (selon contexte)
UGICT	Union générale des ingénieurs, cadres et techniciens
UIMM	Union des industries et métiers de la métallurgie
VRP	Vendeurs représentants placiers

Liste des annexes

Annexe 1 : Courrier de saisine du Président du Conseil régional

Annexe 2 : Questionnaire

Annexe 3 : Liste des intervenants en audition

Annexe 4 : carte des tiers-lieux en Nouvelle-Aquitaine

Annexe 5 : récapitulatif des préconisations

Annexe 1 – Courrier de saisine du Président du Conseil Régional



RÉGION
**Nouvelle-
Aquitaine**

Direction Générale
Adjointe : **Thibaut
Richebois**
Délégation
Numérique : **Yann
Pennec**

Affaire suivie par :
Yann Pennec
Pôle : **Développement
Economique et
Environnemental**

Poste : 05 57 57 74 58
[yann.pennec@nouvelle-
aquitaine.fr](mailto:yann.pennec@nouvelle-aquitaine.fr)

Monsieur Dominique CHEVILLON
Président du Conseil Economique,
Social et Environnemental Régional
HOTEL DE REGION
14, rue François de Sourdis
33077 Bordeaux Cedex

Bordeaux, le 24 JUIL. 2020

Monsieur le Président,

L'urgence sanitaire liée à la pandémie de Covid-19, et le confinement qui s'est imposé aux Néo-Aquitains pour y faire face, ont conduit à réinterroger nombre de processus perçus comme établis dans un souci d'efficience.

Cette période de confinement a par exemple imposé aux entreprises et administrations de revoir profondément leurs modes d'organisation du travail.

En fonction notamment des activités menées, certaines entreprises furent opérationnelles seulement quelques heures après le confinement, le 100 % télétravail devenant la norme. Une forme de maturité dans l'appropriation des outils numériques, l'agilité pour modifier son organisation ou la confiance accordée dans les équipes ont d'ores et déjà été pointés comme des facteurs favorisant une résilience des organisations.

Lors des échanges que j'ai pu mener avec les organisations syndicales et les fédérations professionnelles ciblant les conditions de la reprise de l'activité économique, j'ai retenu l'intérêt de saisir le CESER afin de capitaliser sur cette expérience inédite et rendre compte notamment des meilleures pratiques managériales et organisationnelles qui ont pu être mises en œuvre sur le territoire.

Vous savez que je considère que la principale richesse d'une organisation est constituée par les hommes et les femmes qui la composent. Les moments partagés en présentiel apportent me semble-t-il également une dimension humaine nécessaire pour mener collectivement des projets ambitieux.

.../..

Hôtel de Région
14 rue François-de-Sourdis
CS 81383
33077 Bordeaux Cedex
T. 05 57 57 80 00

nouvelle-aquitaine.fr

Au-delà des nombreuses études actuelles menées sur les facteurs de réussite des politiques RH liées au télétravail, je souhaite que le CESER puisse notamment analyser quels sont les enseignements tirés ou qui pourraient être tirés de cette expérience par les organisations régionales, à l'échelon de territoires ou au niveau des filières et activités. Il s'agit d'identifier également les différents enjeux et impacts pouvant être induits sur l'emploi, l'aménagement du territoire, l'environnement, l'équilibre entre temps professionnel et temps privé, etc... Enfin, il convient, en contrepoint de l'intérêt aujourd'hui porté au télétravail, d'en mesurer les éventuels écueils et limites devant être pris en compte parmi les enseignements de la période récente.

La Région a par ailleurs certainement des enseignements à tirer pour réinterroger ses propres politiques. Alors qu'elle lançait dès 2007, au regard des évolutions technologiques, un premier AMI pour soutenir et accompagner la mise en place de dispositifs de télétravail au sein des PME, la Nouvelle-Aquitaine accueille aujourd'hui, à la suite d'une politique régionale très volontariste, le plus dense maillage de tiers-lieux en France. Ces lieux, principalement en zones rurales ou péri-urbaines, situés entre le domicile et le lieu de travail, sont des réponses à certaines problématiques d'isolement des télétravailleurs, et jouent un véritable rôle dans l'aménagement de notre territoire. Peut-être faut-il également interroger l'action régionale au regard de ce réseau désormais constitué (260 tiers-Lieux aujourd'hui) et des réponses qu'il peut apporter dans ce nouveau contexte.

Vous le savez, la variété et la complémentarité des profils de nos territoires est pour moi une richesse. Cet épisode peut leur amener de nouvelles opportunités à expliciter. Au-delà des simples constats et en s'appuyant sur une analyse prospective approfondie de ce qui se joue à travers les phénomènes à l'œuvre, je sollicite votre bienveillance pour que le CESER puisse, à l'horizon de la fin de l'année 2020, apporter une analyse la plus fine possible et livrer des préconisations concrètes pouvant nourrir la définition des futures politiques régionales.

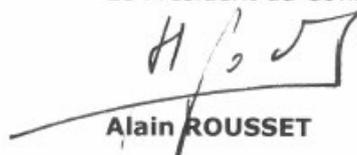
Dans cette perspective, Monsieur Bernard Uthurry, Vice-Président chargé du développement économique et de l'économie numérique et Madame Reine-Marie Waszack, Vice-Présidente en charge de l'aménagement du territoire ainsi que l'ensemble des élus et des services du conseil régional concernés par ces enjeux (parmi lesquels figurent par exemple Monsieur Mathieu Hazouard, Délégué à l'économie numérique, Madame Anne-Laure Bedu, Déléguée au Transfert, à l'innovation et à l'accélération, Madame Christine Moebs, Déléguée à l'Innovation sociale et sociétale, ou encore Madame Anne-Marie Almoster, Déléguée à l'économie de proximité et aux TPE auprès de Monsieur Philippe Nauche, Vice-Président chargé de l'économie territoriale, de l'ESS et de l'Intelligence économique) sont naturellement à votre disposition pour vous accompagner dans la réalisation de cette étude.

Vous remerciant par avance de la contribution que votre assemblée pourra apporter sur ce sujet,

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de ma considération distinguée.

Cordialement

Le Président du Conseil Régional

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized 'A', a vertical line, and a square-like shape with a diagonal stroke.

Alain ROUSSET

Annexe 2 – Questionnaire



Questionnaire sur le télétravail et le travail à distance pendant... Et après le confinement

Madame, Monsieur,

Ce projet de questionnaire a pour objet de recueillir les témoignages des membres des différentes organisations représentées au Conseil Économique, Social et Environnemental Régional (CESER) Nouvelle-Aquitaine sur leurs expériences, pratiques et démarches innovantes en matière de télétravail et travail à distance, en particulier durant la période de confinement ayant duré du 17 mars 2020 au 10 mai 2020.

Il est mis en place par la Commission 1 « Education, Formation et Emploi » dans le cadre d'une saisine du Président de Région.

Il servira à la Commission et à l'assemblée à dégager des pistes d'actions possibles à préconiser pour les politiques régionales en lien avec le télétravail.

Nous vous remercions d'y accorder 10 à 15 mn de votre temps. En effet, plus le nombre de répondants sera important, plus nous serons en mesure d'effectuer des traitements statistiques fiables.

Dans ce questionnaire, le terme « travail à distance » désigne toute forme de travail hors du lieu officiel de travail : travail à domicile, tiers lieux, ...

En cas de question, de difficulté pour remplir le questionnaire... N'hésitez pas à nous contacter : marjolaine.paris@ceser-nouvelle-aquitaine.fr / 05.55.45.17.13.

La Région protège vos données !

Les informations recueillies font l'objet d'un traitement informatique destiné à procéder à des analyses générales, anonymes et non individuelles sur le télétravail et le travail à distance. L'organisme chargé de sa mise en œuvre est exclusivement le Conseil Economique, Social et Environnemental Régional (CESER) de la région Nouvelle-Aquitaine, disposant d'un Délégué à la Protection des Données (DPO). Les données ne feront l'objet d'aucune autre utilisation, et seront détruites à l'issue de l'étude. Vous pouvez accéder aux données vous concernant ou demander leur effacement. Conformément à la Loi "Informatique et Libertés" du 6 janvier 1978 modifiée, au droit communautaire n° 2016/679 relatif au R.G.P.D. (Règlement Général sur la Protection des Données) applicable au 25 mai 2018 et à la loi n°2018-493 promulguée le 21 juin 2018, vous bénéficiez d'un droit d'accès, de rectification et de suppression des informations vous concernant, que vous pouvez exercer en vous adressant au DPO de la Région par boîte électronique : dpo@nouvelle-aquitaine.fr. Votre participation n'est pas obligatoire : l'absence de participation n'emportera aucune conséquence à votre égard. Si vous estimez, après nous avoir contactés, que vos droits Informatique et Libertés ne sont pas respectés ou que le dispositif de contrôle d'accès n'est pas conforme aux règles de protection des données, vous pouvez adresser une réclamation en ligne à la CNIL ou par voie postale. Pour plus d'information sur notre politique générale en matière de protection des données : <https://www.nouvelle-aquitaine.fr/protection-donnees-personnelles.html>

Votre profil professionnel

1. Vous êtes :

- Chef d'entreprise employant au moins un(e) salarié(e)
- Travailleur ou travailleuse indépendant(e)
- Agent de la fonction publique (fonctionnaire ou contractuel)
- Étudiant(e)
- Salarié(e)
- Retraité(e)
- Autre

2. Vous encadrez d'autres personnes au sein d'une entreprise, d'une structure publique ou d'une association (manager, chef d'équipe, encadrant,...) :

- Oui
- Non

3. Vous travaillez dans le secteur :

- Privé – agricole
- Privé – Industrie
- Privé – Services
- Public
- Associatif
- Autre
- Ne travaille pas

4. La taille de votre structure :

- Entre 0 et 19 salariés ou agents
- Entre 20 et 249 salariés ou agents
- Entre 249 et 500 salariés ou agents
- Plus de 500 salariés ou agents

5. Vous exercez votre activité professionnelle dans le département :

- Charente
- Charente-Maritime
- Corrèze
- Creuse
- Dordogne
- Gironde
- Landes
- Lot-et-Garonne
- Pyrénées-Atlantiques
- Deux-Sèvres
- Vienne
- Haute-Vienne
- Autre

6. Vous exercez votre activité professionnelle en milieu :

- Rural
- Urbain : petites villes ou bourgs de 3 000 à 5 000 hab.
- Urbain : de 5 000 à 20 000 hab.
- Urbain : de 20 000 à 100 000 hab.
- Urbain : de + de 100 000 hab.
- Périurbain
- Autre

Le télétravail ou travail à distance et vous

7. Pendant la période de confinement du 17 mars au 10 mai 2020 (Plusieurs réponses possibles) :

- Vous avez télétravaillé ou travaillé à distance
- Vous avez mis en place le télétravail ou le travail à distance au niveau de votre entreprise ou structure
- Vous avez géré des équipes en télétravail ou travail à distance
- Rien de tout cela (*modalité exclusive*)

8. Étiez-vous habitué à télétravailler ou à travailler à distance avant le confinement :

- Oui, occasionnellement
- Oui, régulièrement
- Non, pas du tout

9. Si oui, avant le confinement, vous télétravailliez ou travailliez à distance approximativement

Question à conditionner à réponse « oui » à la précédente

- Entre 0 et 25 % de votre temps de travail
- Entre 25 et 50 % de votre temps de travail
- Entre 50 et 75 % de votre temps de travail
- Plus de 75 % de votre temps de travail

Votre organisation pendant le confinement

10. Pendant la période de confinement du 17 mars au 10 mai 2020, vous avez télétravaillé ou travaillé à distance :

- A plein temps
- A temps partiel
- Non

(« A temps plein » ou « à temps partiel » conditionne l’affichage des questions 11 à 21. Si « non », les questions s’affichent à partir de la 22)

11. Vous avez télétravaillé ou travaillé à distance :

(Question réservée aux personnes ayant répondu avoir télétravaillé ou travaillé à distance)

- Depuis chez vous dans une pièce dédiée à votre travail (bureau)
- Depuis chez vous dans une pièce initialement conçue pour un autre usage que le travail (chambre, salon, cuisine, etc.)
- Depuis un autre lieu
- A la fois depuis chez vous et depuis un autre lieu

12. Si vous avez télétravaillé ou travaillé à distance depuis un autre lieu, avez-vous utilisé un des tiers-lieux présents sur le territoire régional ?

(Question réservée aux personnes ayant répondu avoir télétravaillé ou travaillé à distance)

- Oui
- Non

13. Si non, quel était cet autre lieu ?

(Question réservée aux personnes ayant répondu « non » à la question précédente)

Champ d’expression libre, limité à 50 caractères

Bilan de votre expérience en télétravail ou travail à distance durant le confinement : points forts et difficultés rencontrées

14. Comment évalueriez-vous votre expérience en télétravail ou travail à distance vis-à-vis des éléments suivants ?

(Question réservée aux personnes ayant répondu avoir télétravaillé ou travaillé à distance)

	Pas du tout satisfait	Plutôt pas satisfait	Plutôt satisfait	Très satisfait
Équilibre vie professionnelle-vie privée				
Interaction avec l’activité de votre famille				
Matériel mis à disposition (ordinateur, téléphone)				
Ergonomie de votre poste de travail				
Qualité de la connexion Internet et téléphone				
Prise en charge par l’employeur des aspects financiers et matériels liés au télétravail ou travail à distance (financement connexion Internet...)				
Sécurité informatique				
Espace de travail				

Accès aux informations utiles pour travailler				
Accès à des informations sur les aspects juridiques et organisationnels du travail à distance				
Accès à des formations				

15. Quelles sont les bonnes pratiques, que ce soient les vôtres, celles de votre entourage professionnel, ou de votre entourage familial notamment, qui ont facilité pour vous le télétravail ou le travail à distance pendant la période de confinement (exemples : mise en place d’horaires de travail, temps de pause, modes de management, méthodes de travail avec les collègues, modalités de relations avec des clients, des adhérents ou des partenaires...) ? N’hésitez pas à nous apporter tous les détails nécessaires dans le champ d’expression libre ci-dessous !

(Question réservée aux personnes ayant répondu avoir télétravaillé ou travaillé à distance)

Question ouverte : champ d’expression libre d’une vingtaine de lignes.

16. Quelles sont les difficultés éventuelles que vous avez pu rencontrer qui auraient été à surmonter, que ce soit au niveau de votre organisation individuelle, de votre entourage professionnel ou familial... (exemple : dépassement des horaires de travail, isolement, difficultés de communication avec les collègues, clients, adhérents, partenaires... etc.) ? N’hésitez pas à nous apporter tous les détails nécessaires dans le champ d’expression libre ci-dessous !

(Question réservée aux personnes ayant répondu avoir télétravaillé ou travaillé à distance)

Question ouverte : champ d’expression libre d’une vingtaine de lignes.

Votre vision de l’avenir :

17. Souhaiteriez-vous continuer à télétravailler ou travailler à distance dans les mois et années à venir ?

(Question réservée aux personnes ayant répondu avoir télétravaillé ou travaillé à distance)

- Oui, 1 jour par semaine
 - Oui, 2 jours par semaine
 - Oui, 3 jours par semaine
 - Oui, 4 jours par semaine
- Oui, la totalité de mon temps de travail
 - Oui, selon des modalités flexibles en fonction du plan de charge de travail
 - Non

18. Quels seraient vos besoins pour ce faire ?

(Question réservée aux personnes ayant répondu « oui » à la question précédente)

(Plusieurs réponses possibles)

- Un espace de travail adapté
 - Du matériel adapté : équipements + ergonomie du poste de travail
 - Une connexion Internet adaptée
 - Une organisation du travail adaptée
 - Des règles claires de communication et d’interaction avec les collègues, clients, prestataires, partenaires, adhérents...
- Une ou des formations pour être à l’aise en situation de télétravail ou travail à distance
 - Une ou des formations sur d’autres thèmes
 - Des informations sur les modalités de mise en place du télétravail (juridiques, pratiques...)
 - Autres

19. Si « autre », précisez

Champ libre d’une vingtaine de mots

20. La structure au sein de laquelle vous travaillez est-elle disposée à la poursuite du télétravail ?

(Question réservée aux personnes ayant répondu avoir télétravaillé ou travaillé à distance)

- ➔ Oui, 1 jour par semaine
- ➔ Non

21. Si oui, des dispositions sont-elles mises en œuvre ?

(Question réservée aux personnes ayant répondu « oui » à la question précédente)

Question ouverte : champ d'expression libre d'une vingtaine de lignes.

22. Selon vous une pérennisation du télétravail ou du travail à distance dans les structures où cela est pertinent peut avoir des impacts en matière de

	Impacts très négatifs	Impacts négatifs	Impacts positifs	Impacts très positifs	Pas d'impact
Emploi					
Evolution de métiers existants					
Création de nouveaux métiers					
Enseignement dans les lycées (généraux, professionnels et technologiques)					
Apprentissage (CFA...)					
Enseignement dans les universités et grandes écoles (y compris pour les étudiants à l'étranger)					
Qualité de la formation tout au long de la vie					
Adaptation des formations					
Égalité entre les territoires					
Protection de l'environnement					
Cadre de vie					
Accès aux services publics et privés					
Organisation du travail					
Conditions de travail					

23. Connaissez-vous l'Appel à Manifestation d'Intérêt (AMI) lancé depuis 2007 par la Région pour la création de tiers-lieux dans l'ensemble de ses territoires ?

- ➔ Oui
- ➔ Non

24. Quelles actions pourraient-selon vous mettre en place la Région pour permettre de développer et de pérenniser le télétravail ou le travail à distance dans de bonnes conditions dans les structures où cela est pertinent ? N'hésitez pas à vous exprimer de façon détaillée dans le champ d'expression libre ci-dessous !

Question ouverte : champ d'expression libre d'une vingtaine de lignes.

Pour mieux vous connaître

Ces données ne seront pas recoupées entre elles. Elles ne seront utilisées que pour le traitement du présent questionnaire, à des fins statistiques, et de façon strictement anonyme.

25. Votre genre / sexe (homme / femme / autre à préciser / ne souhaite pas répondre...)

Champ libre d'une cinquantaine de caractères

26. Tranche d'âge :

- 16 à moins de 26 ans
- 26 à moins de 36 ans
- 36 à moins de 46 ans
- 46 à moins de 56 ans
- 56 à moins de 66 ans
- 66 ans et plus

27. Avez-vous des enfants :

- Oui, 1
- Oui, 2
- Oui, 3 ou plus
- Non

28. Si oui, quelle est la tranche d'âge du plus jeune de vos enfants ?

- 0 à moins de 3 ans
- 3 à moins de 6 ans
- 6 à moins de 11 ans
- 11 à moins de 15 ans
- 15 ans et plus

29. Vous résidez dans le département :

- Charente
- Charente-Maritime
- Corrèze
- Creuse
- Dordogne
- Gironde
- Landes
- Lot et Garonne
- Pyrénées-Atlantiques
- Deux-Sèvres
- Vienne
- Haute Vienne
- Autre

30. Vous résidez en milieu :

- Rural
- Urbain : petites villes ou bourgs de 3 000 à 5 000 hab.
- Urbain : de 5 000 à 20 000 hab.
- Urbain : de 20 000 à 100 000 hab.
- Urbain : de + de 100 000 hab.
- Périurbain
- Autre

Annexe 3 – Liste des intervenants

Le CESER remercie tout particulièrement les 18 personnes ayant accepté d'intervenir dans le cadre du processus d'auditions et d'entretiens.

Auprès de la Commission 1 « Éducation, formation et emploi » : 11 auditions et 3 entretiens

21 octobre 2020

- Lucile AIGRON, Membre du CESER N-A et Gérante de la Coopérative Tiers-lieux
- Élie SLOÏM, Dirigeant de l'entreprise OPQUAST
- Patricia CARDESA, salarié de l'entreprise OPQUAST

2 novembre 2020

- Aude MOREAU, Co-gérante du groupe Clisson (Clisson Métal / Laseris / Atlantique Armatures), implanté dans les Deux-Sèvres (79) et la Vendée (85)
- Xavier PROUTEAU, représentant du personnel au CSE et membre de la Commission santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT) du Groupe Clisson

6 Novembre 2020 (entretien)

- David DERAÏN, DRH groupe de l'entreprise Ceva conseil (entretien)

12 Novembre 2020

- Frédéric TRONCHE, Chargé de mission auprès du secrétariat national de l'UGICT –CGT
- Sylviane GIANPINO, psychologue, psychanalyste, Présidente du Conseil de l'enfance et de l'adolescence, Vice-Présidente du Haut conseil de la famille, de l'enfance et de l'âge
- Marie BECKER, juriste, Directrice conseil chez Accordia, experte mixité, égalité professionnelle et sexisme

17 novembre 2020

- Mickaël GOETZ, Directeur de l'Agence régionale des conditions de travail (ANACT) N-A
- Nathalie ESTRADA, DRH de l'entreprise Cdiscount implantée à Bordeaux (33)
- Katty ROJAS, Secrétaire du Comité économique et social (CSE) de Cdiscount

12 novembre 2020 (entretien)

- Franck DEROUCHE, créateur et dirigeant du cabinet Phase 4 Conseil

30 novembre 2020 (entretien)

- Thierry SAUVAGE, Directeur adjoint à l'insertion professionnelle de l'ADAPEI 33

Auprès de la Commission 3 « Environnement » : 4 auditions

7 juillet 2020

- Tiphaine BICHOT, Membre du CESER N-A au titre de Digital Aquitaine
- Julien-Maxime MARANON, Gérant de l'entreprise EcoMicro implantée à Saint-Loubès (33)

8 septembre 2020

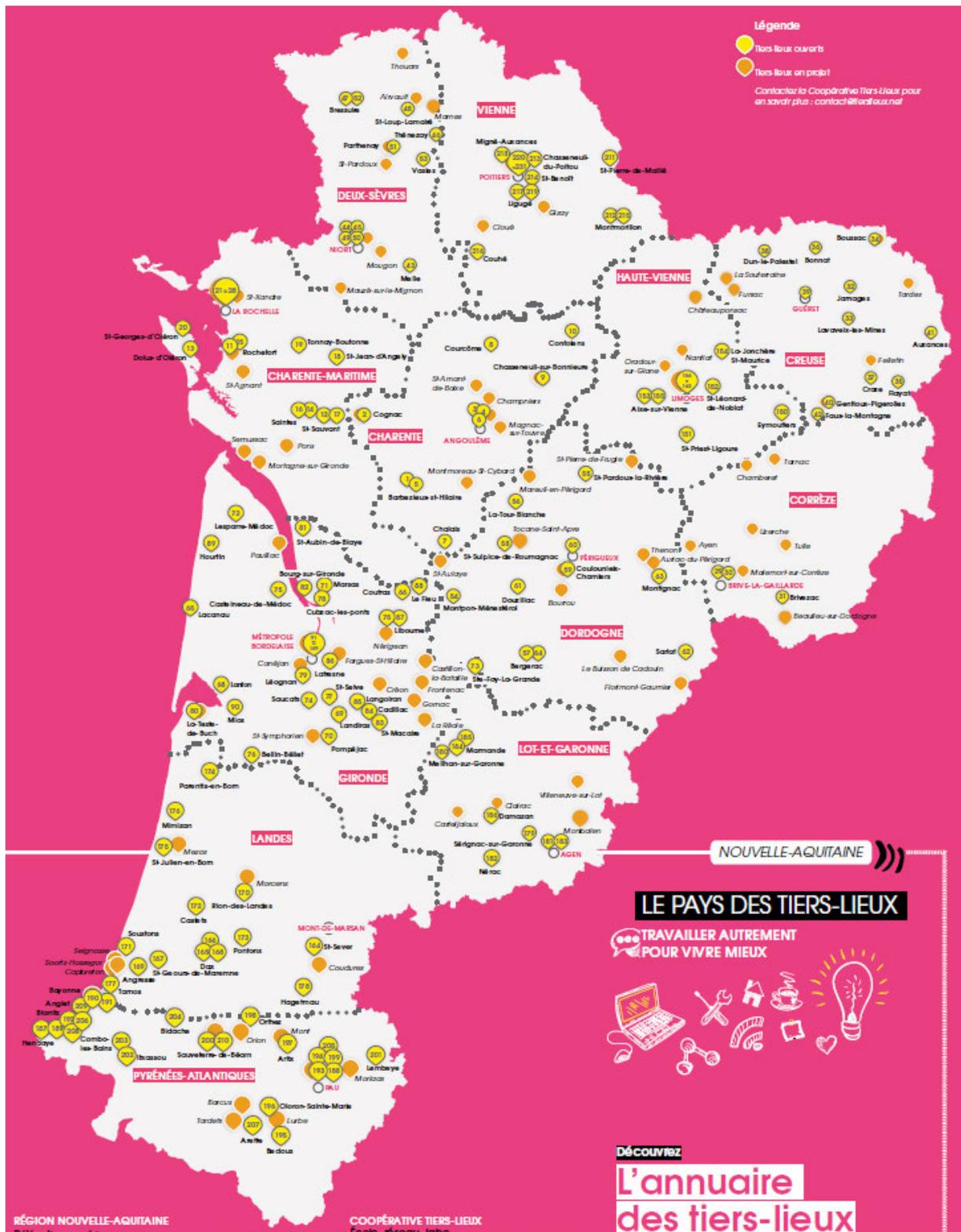
- Mathieu ANGLADE, Directeur régional adjoint de l'Agence de la transition écologique (ADEME)

15 septembre 2020

- Maxime EFOUI-HESS, Expert des questions de numérique et d'industrie au sein de l'association *The Shift Project*

Clémence VORREUX, Experte des questions de mobilité et d'enseignement supérieur au sein de l'association *The Shift Project*

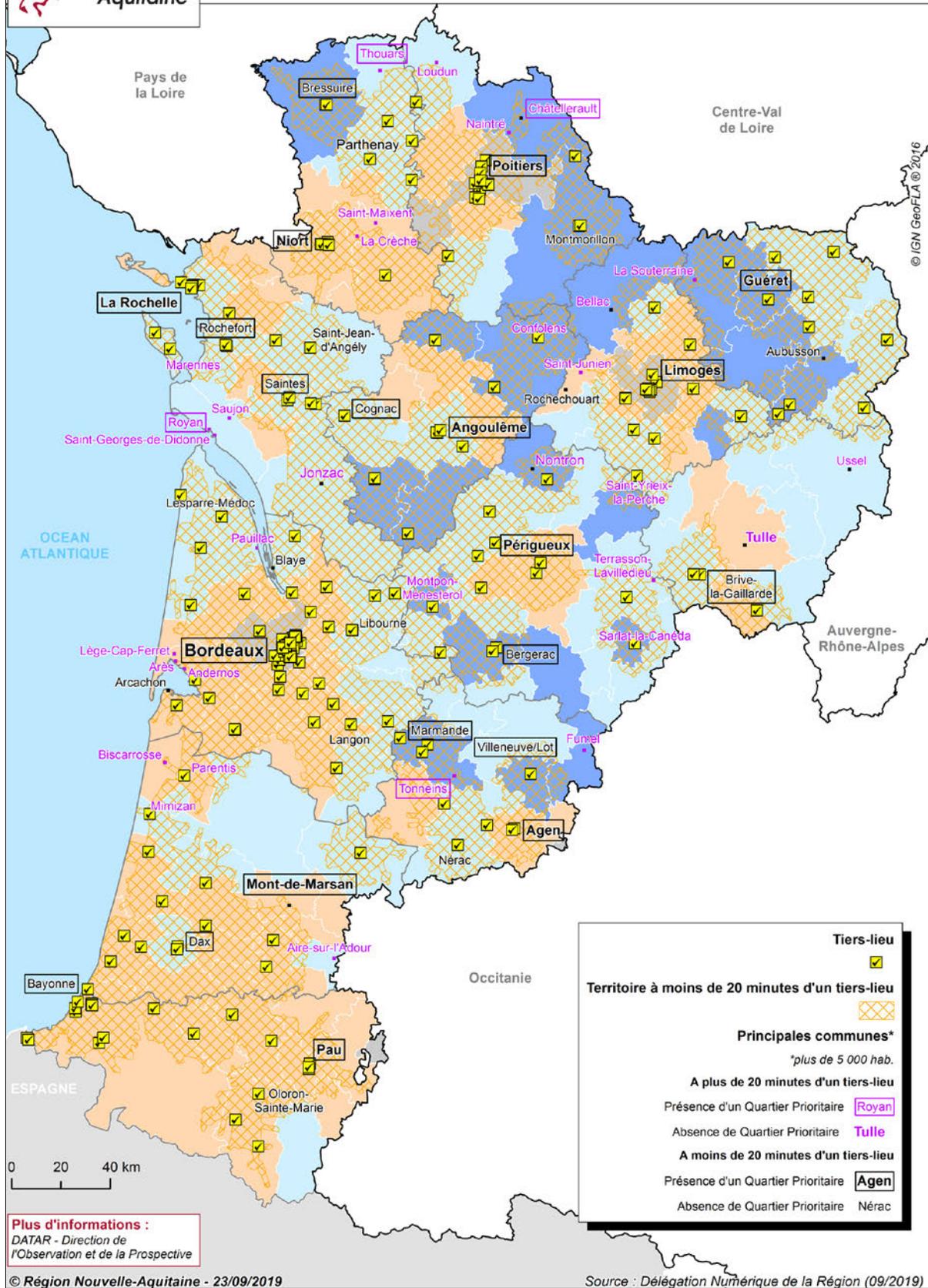
Annexe 4 – Cartes des tiers-lieux en Nouvelle-Aquitaine



Carte – Répartition des tiers-lieux en Nouvelle-Aquitaine. Source : <https://www.nouvelle-aquitaine.fr/sites/default/files/2020-08/CARTE-TIERSLIEUX-2019-web.pdf>

LES TIERS-LIEUX

Localisation et accessibilité territoriale - 2019



Carte – Accessibilité des tiers-lieux de Nouvelle-Aquitaine. Source : Délégation Numérique région N-A

Annexe 5 – Récapitulatif des préconisations

Compétences de la Région – Éducation

1. *Valoriser et faire connaître le rôle essentiel des référents numériques : aide pérago-technique, relais de formation, relais des communications institutionnelles (proposition de formations, d'outils...), soutien au chef d'établissement.*
2. *Doter les lycées d'une flotte informatique pérenne à disposition des étudiants et lycéens, et prévoir le personnel nécessaire à sa maintenance.
Soutenir et accompagner les innovations pédagogiques par l'attribution d'outils numériques.*
3. *Mettre en place, en partenariat avec le CROUS et d'autres collectivités territoriales concernées (département), des actions pour protéger la santé mentale des étudiants, préserver le lien social et lutter contre l'isolement dans le contexte de crise sanitaire en général et les épisodes de confinement en particulier*
4. *Alors que les commerces et les lieux de culte ont déjà rouvert leurs portes, et afin de mettre fin aux inégalités de traitement entre étudiants selon le statut de l'établissement où ils étudient, envisager une réouverture immédiate des établissements publics d'enseignement supérieur, dont les universités⁵².*

Compétences de la Région – Formation

5. *Il est absolument essentiel d'associer les pédagogues, et non seulement les responsables d'organismes, à toute réflexion sur la mise en place de pédagogie distancielle afin de garantir que la qualité des apprentissages soit assurée pour permettre une meilleure insertion ou réinsertion des personnes formées.*
6. *Créer des lieux de « co-learning » tournés sur la formation et / ou équiper les tiers-lieux déjà existants*
 - ★ *- fab-lab au service de la formation ;*
 - espaces de co-learning équipés pour la formation avec des accès à des bibliothèques numériques, des abonnements à de la presse spécialisée, à des outils bureautiques adaptés à l'apprentissage.*
7. *Financer des formations au métier de facilitateur, et de façon plus large aux nouveaux métiers liés au développement du télétravail : accompagnement du changement, conseil en organisation.*
 - ★ *Réaliser un recensement des offres de formation et d'accompagnement de l'organisation du télétravail existantes, en particulier à destination des TPE et PME, et les orienter individuellement, pour celles qui en font la demande, vers celles qui semblent le plus adaptées à leurs besoins : rapport qualité / prix global, mais aussi thématiques particulières.*

⁵² Cette préconisation s'inscrit dans un contexte où une centaine d'étudiants et d'enseignants des universités bordelaises ont co-signé une tribune pour demander cette réouverture (Libération : novembre 2020).

Compétences de la Région – Emploi

8. *Créer un « Observatoire régional du numérique et du télétravail »*

9. *Prendre en compte les recommandations formulées par le CESER dans son rapport sur l'orientation tout au long de la vie (CESER N-A : 2020) afin de rendre possible les changements et adaptations de parcours dans un environnement professionnel où se créent rapidement ces nouveaux métiers*

Compétences de la Région – Environnement et mobilités

10. *Créer des zones de co-working et de co-learning dans des transports publics dans le cadre de trajets suffisamment longs en équipant des espaces de télétravail tout en garantissant la prise en compte de ces temps de trajet comme du temps de travail.*



S'inspirer pour ce faire d'initiatives existantes en France ou dans d'autres pays européens (Belgique notamment)⁵³.

11. *Renforcer l'éducation à la sobriété numérique, pour accompagner l'usage des outils numériques par les télétravailleurs.*

12. *En se basant sur les réflexions du Shift Project, le CESER propose la méthode suivante pour penser le déploiement du télétravail, du travail à la maison et du travail à distance à une échelle territoriale :*

- *Prendre le temps de l'observation et de la compréhension des mécanismes en cours, en particulier du point de vue environnemental et du fonctionnement des réseaux, mais aussi au regard des enjeux sociaux et économiques.*
- *Organiser des débats et de la concertation à l'échelle territoriale, pour définir la forme de télétravail souhaitable et adaptée au territoire, constituant un atout pour poursuivre les objectifs environnementaux, sociaux et économiques du territoire. Quel télétravail développer⁵⁴ ? Pour quels objectifs ? Avec quelles contraintes ? Comment être sûr de ne pas poursuivre des objectifs incompatibles avec les contraintes non négociables, en particulier le changement climatique et la biodiversité ? Pour cela, il faut lister à l'échelle du territoire les bénéfices espérés, les coûts certains et les potentiels effets paradoxaux.*
- *Évaluer les effets négatifs sur l'environnement, afin de pouvoir réorienter le déploiement du télétravail si besoin.*

⁵³ Cette préconisation est complémentaire de celle concernant l'aménagement des transports publics en espaces de travail citée précédemment dans la partie « environnement et mobilités. »

⁵⁴ Les questions suivantes pourront par exemple être posées : dans quelles situations et à quelles conditions le déploiement de tiers-lieux peut-il être bénéfique pour atteindre les objectifs du territoire ? Dans quelles situations et à quelles conditions est-il intéressant d'investir dans des environnements de travail dits « full remote », c'est-à-dire du télétravail à plus de 85%, pour limiter les allers-retours depuis des domiciles plus éloignés ?

Compétences de la Région – Aménagement du territoire

13. *Coupler les aides de la Région à l'isolation thermique avec des aides à l'isolation phonique.*



14. *Résorber dès à présent les zones blanches, en s'appuyant le cas échéant sur des technologies alternatives non filaires. Cette résorption est un préalable indispensable au développement du télétravail.*

15. *Poursuivre la création d'un réseau de tiers-lieux au sein des gares désaffectées ou très peu utilisées de la SNCF.*



16. *Accompagner les publics avec un moindre accès à la formation (handicapés, aidants familiaux, résidents de territoires ruraux) par le financement d'un partenariat avec les tiers-lieux, voire de tuteurs pour des étudiants ou autre publics*

Compétences de la Région – Accès aux services publics et privés

17. *Veiller à la qualité des conditions de travail des agents amenés à télétravailler de façon durable, notamment à l'équipement téléphonique.*

Inégalités – Genre et parentalité

18. *Faciliter l'accompagnement des entreprises, notamment les TPE et PME, dans la prise en compte des enfants et de la parentalité dans leur responsabilité sociale et environnementale (RSE) mais aussi dans leur organisation opérationnelle*

Inégalités – Handicap

19. *Mettre à disposition des masques inclusifs (transparents) à destination des interlocuteurs ayant des personnes malentendantes dans leur entourage professionnel en vue de faciliter la lecture sur les lèvres.*



Inégalités – Illettrisme et illectronisme

20. *S'appuyer sur la méthode FALC pour créer des supports à destination de salariés et agents en situation d'illettrisme ou d'illectronisme amenés à télétravailler.*



Organisation collective – Groupements d'employeurs

21. *Accompagner des initiatives visant à la création de groupements d'employeurs ou de SCIC pour mutualiser des ressources dans le cadre du télétravail.*



Organisation collective – Dialogue social

22.

Intégrer la dimension d'une transformation numérique du travail et de pratiques du télétravail qui contribuent au progrès humain et environnemental dans la réflexion sur les éco-socio-conditionnalités.

Organisation collective – Encadrement

23.

Mettre en place des référents sur lesquels pourront s'appuyer plus spécifiquement les managers en cas de difficultés : interlocuteurs RH, Direction, facilitateurs externes ou internes...

Organisation collective – Sécurité et maîtrise des données

24.

Accompagner la mise en place d'un plan cybersécurité au sein des entreprises et des administrations qui développent le télétravail afin de pas s'exposer aux menaces informatiques par ce biais (Cf. avis du CESER relatif à la feuille de route Cybersécurité 2020-2022 de la Nouvelle-Aquitaine, territoire de la confiance numérique, adopté le 30 juin 2020).

Organisation collective – TPE et PME

25.

Créer un programme spécifique régional d'accompagnement sur le télétravail pour les TPE et PME, simple et concret : un financement, un diagnostic, des préconisations et une mise en œuvre.



Désigner un référent « Télétravail » régional dédié aux TPE et PME.

Organisation collective – Vie associative bénévole

26.

Accompagner les associations dans la mutation qu'elles traversent en termes de

- sens du travail associatif bénévole ;*
- lien social à l'épreuve de la numérisation et de la virtualisation de certains rapports humains.*

Organisation individuelle – Besoins en matériel

27.

Accompagner les TPE et PME, sur la mise en place de diagnostics ergonomiques, en particulier pour les postes en télétravail. Ces accompagnements peuvent être structurés sur le modèle du Dispositif local d'accompagnement

Interventions en séance plénière

Intervention de madame Wafaa FORT au nom du groupe CGT

Avec la crise nous avons vécu une accélération du temps en matière de télétravail. Plus d'un salarié sur cinq s'est retrouvé à devoir travailler à distance.

La CGT a mené une enquête sur le télétravail en confinement. Une des plus importantes réalisées en France auprès de 34 000 salariés qui reflète toute les ambivalences du télétravail. Besoin et sentiment d'autonomie affirmés par les salariés en particulier les néo-télétravailleurs (43%), mais aussi un sentiment d'isolement pour 45% d'entre eux, une augmentation du temps de travail (24%) et de la charge de travail (31%) ; une hausse des douleurs physiques (44%) ; une anxiété inhabituelle (35%). Ce constat est encore plus marqué pour les femmes.

Des questions nouvelles surgissent de cette situation de télétravail massive, la plupart du temps en mode dégradé. Pour la CGT elle appelle à en maîtriser démocratiquement l'usage et le sens, à l'encadrer juridiquement et socialement comme cela a toujours été le cas des grandes transformations.

Le télétravail peut en effet permettre aux travailleurs de regagner de l'autonomie sur le contenu et l'organisation de son travail, de pouvoir faire des arbitrages plus souples entre vie privée et vie professionnelle (lieu de résidence, horaires...). Il peut permettre aussi des progrès si les gains de productivité qu'il génère sont mis au service de la reconnaissance des salariés, d'une répartition des richesses plus juste, de la réduction du temps de travail, de la semaine de quatre jours par exemple...

Mais nous savons aussi que, sans cadre, il peut être vecteur « d'ubérisation » massive du travail, en faisant du télétravail un sous-statut, sans droits. Il peut aussi, sans cadre, contribuer à remettre en cause les frontières du temps de travail, à priver des millions de salariés de prise en charge des frais professionnels, de prévention des risques et de droits collectifs. Il peut, sans cadre, contribuer à briser les collectifs de travail. Et nous savons qu'il peut aussi être utilisé comme source d'économies sur les charges d'exploitation, s'accompagnant de restructurations, de délocalisations, ou de réorganisations des espaces de travail, du développement « d'*open-spaces* » et de « *flex-offices* » déshumanisés pour économiser des mètres carrés. Face à ces enjeux, nous voulons dénoncer ici le refus de principe unilatéral du patronat de tout cadre prescriptif et/ou normatif dans les négociations nationales sur le télétravail. Cela relève d'abord d'une pratique du dialogue social et de la démocratie sociale dépassée. Mais c'est surtout dangereux. Le « chacun fait comme il veut dans son entreprise » voulu par M. Geoffroy De Bezieux se traduira par un peu plus « d'atomisation » du monde du travail, par une montée inévitable des inégalités face au télétravail entre salariés des grandes et petites entreprises, en fonction aussi de la présence syndicale enracinée ou pas, entre les femmes et les hommes. C'est d'ailleurs ce que nous commençons à vérifier depuis les ordonnances travail de 2017 qui ont effacé des garanties collectives ou individuelles comme la suppression, l'obligation d'un accord collectif ou d'une charte de l'employeur, l'obligation claire de prise en charge des frais professionnels, d'un avenant individuel au contrat de travail, l'obligation de décompte du temps de travail,...

Enfin, c'est aussi un contresens historique, car qui peut imaginer qu'à cette transformation numérique qui pénètre et change tous les secteurs et dont le télétravail n'est qu'une des facettes, ne soit pas associée une évolution et une progression des droits du travail. Une sorte de code du travail du 21^{ème} siècle. Comme le disait Alain SUPIOT, « *La révolution numérique pourrait être une opportunité de se réinterroger sur une réappropriation par chacun du sens et du contenu de son travail. Le problème aujourd'hui, c'est que l'on tend à exclure de sa protection des catégories entières de personnes comme les travailleurs « ubérisés » qui n'ont pas accès au minimum de protection accordé par le droit du travail. La révolution informatique peut*

être un outil d'émancipation et de réappropriation du travail, mais peut aussi être un outil d'enfoncement dans la réalisation du travail et dans la soumission. »

Concernant l'aménagement du territoire, la résorption de la fracture numérique doit être une priorité. On ne peut que s'interroger sur les retards pris en la matière, et sur les conséquences de la privatisation et de la dérégulation du secteur des télécommunications. Les tiers lieux sont aussi à développer. Il convient de réaffirmer toutefois que le télétravail reste une forme d'organisation du travail. Chez soi, à l'entreprise ou dans un lieu tiers, le lieu d'exécution du contrat de travail est de la responsabilité des employeurs. Les avantages environnementaux, sociaux et économiques de lieux partagés pour le télétravail, ne peuvent relever de la seule responsabilité de la puissance publique. Les employeurs doivent être responsabilisés quant à la mise en place, la qualité et financement des tiers lieux.

La CGT salue le travail engagé au travers de ce rapport. Nous remercions la commission de nous avoir auditionné (la présentation sera jointe à cette déclaration). Nous nous félicitons que les amendements déposés par la CGT et la FSU aient été adoptés, en particulier ceux sur l'intégration de la transformation numérique et du télétravail dans la réflexion à venir sur les éco-socio conditionnalités, et celle sur la proposition de création d'un observatoire régional.

En effet, la transformation numérique et l'essor du télétravail n'en sont qu'à leur début, ils soulèvent de profonds débats et réflexions sociétaux. Ils bouleversent déjà nos organisations et le rapport au travail, notre « vivre ensemble », notre rapport à l'environnement.

Ils doivent devenir des facteurs de progrès humain et environnemental, et non le contraire. Mais nous le savons aussi, il n'y a aucun déterminisme en la matière. Cela suppose une volonté politique et un impératif d'en démocratiser les enjeux à tous les niveaux, dans tous les lieux et dans le temps.

La création d'un « observatoire régional de la transformation numérique et du télétravail » permettra de suivre et d'analyser les évolutions des pratiques, d'évaluer les politiques publiques en matière de transformation numérique et de télétravail, leurs impacts sociaux, économiques, démocratiques et environnementaux.

La CGT votera le rapport.

Annexe à l'intervention du groupe CGT – Présentation de l'enquête menée par l'UGICT



Les futurs souhaitables du télétravail
Comité Régional CGT
Nouvelle Aquitaine



CESER NA

Un encadrement allégé

- Une anticipation des acteurs sociaux:
 - 2002 accord européen
 - 2005: accord national Interprofessionnel
 - 2012: Transposition de l'ANI dans le code du travail
 - 2017: constat partagé sur les nouveaux sujets à traiter
- Fragilisée par les ordonnances Travail de 2017. Suppression de l'obligation:
 - D'un accord collectif ou d'une charte de l'employeur
 - D'un avenant individuel au contrat de travail
 - De l'obligation claire de prise en charge des frais professionnels
 - De l'obligation de décompte du temps de travail



Le télétravail confiné: une enquête inédite

Les éléments présentés à suivre sont issus de la grande enquête sur le travail pendant le confinement

- Conduite par l'Ugict du 8 au 24 avril 2020
- Qui a recueilli 34 000 réponses de tous secteurs et statuts, dont 12 000 réponses de télétravailleur.se.s
- Construite et traitée avec l'appui de statisticiens professionnels de la DARES.
- Tous les détails sont disponibles sur

Luttevirale.fr/enquete



Le confinement: un basculement non anticipé dans le télétravail

- 5 à 8 millions de salarié.e.s en télétravail pendant le confinement
- 73% des télétravailleur.se.s étaient cadres ou professions intermédiaires
- Plus de 2/3 des télétravailleur.se.s n'avaient jamais télétravaillé avant et ne disposaient pas cadre collectif dans leur entreprise (accord collectif ou charte de l'employeur).
- Pour la quasi-totalité, le télétravail temps plein était une nouveauté
- 87% des mères et 73% des pères ont été obligés de garder leurs enfants en même temps, seuls une minorité ont bénéficié d'aménagements ou de réductions horaires.
- Le sentiment d'être privilégié par rapport aux salarié.e.s exposé.e.s aux risques sanitaires du travail en présentiel mais une saturation dans la durée du fait des conditions de travail très dégradées

Peu ou pas d'aménagements mis en place par l'employeur

- Pas de mise à disposition de l'équipement informatique (ordinateur, téléphone, logiciel) pour 35 % des répondant.e.s
- Pas d'accompagnement régulier par la hiérarchie pour 36 % des répondant.es
- Pas de mise en place d'un droit à la déconnexion pour garantir les périodes de repos pour 78 % des répondant.es
- Pas de définition des plages horaires précises durant lesquelles le/la salarié.e doit être joignable pour 82 % des répondant.es
- Pas de prise en charge des frais de connexion et des logiciels pour 84 % des répondant.es du privé
- Pas de mise à disposition d'équipements de travail ergonomique (fauteuils, repose pieds...) pour 97 % des répondant.es

Résultat: un télétravail en mode dégradé

- Près de 45 % des télétravailleur.euses notent un manque d'échanges et d'informations avec les collègues
- 31 % des télétravailleur.euses du privé une augmentation de charge et 24 % une augmentation de temps de travail
- 44 % des télétravailleur.euses disent ressentir des douleurs physiques inhabituelles (maux de dos, nuques, poignets, yeux...)
- 35 % des télétravailleur.euses une anxiété inhabituelle
- Dans le même temps, 43 % disent ressentir un sentiment d'autonomie et de liberté

A noter: le bilan est plus négatif chez les femmes et les néophytes du télétravail.



Le confinement: un changement de paradigme pour le télétravail

- **Levier pour regagner de l'autonomie sur son travail et son organisation, supprimer les temps de transport, fuir les open space?** Aspiration des cadres et professions intermédiaires à pouvoir continuer à télétravailler ponctuellement, pas dans les conditions du confinement.
- **Nouvel eldorado pour un travail low cost?**
- Réduction des coûts immobiliers: open space, flex office, concentration des lieux de travail Contournement du droit du travail: transformation des télétravailleu.r.se.s en indépendant.e.s: obligation de résultat au lieu d'une obligation de moyens, pas de prise en charge des équipements et frais professionnels, pas d'encadrement et de rémunération du temps de travail
 - Gains de productivité
 - Casse des collectifs de travail

Il n'existe donc pas de déterminisme sociétal, soit le numérique est un outil au service du progrès humain , soit le numérique est un outil d'oppression sociale supplémentaire,



Le télétravail oui, mais avec...

- **Un encadrement clair et collectif:** rétablir l'obligation de négocier un accord d'entreprise ou de branche et de mettre en place un avenant individuel pour les salariés
- **Un accord du salarié, une réversibilité et des critères d'éligibilité**
- **Un respect du droit du travail:**
 - prise en charge des frais professionnels et des équipements
 - Décompte et rémunération du temps de travail, respect des temps de repos, évaluation de la charge de travail
 - Mise en place d'un droit à la déconnexion et de trêves de mails pour garantir le respect des temps de repos et la vie personnelle
- **Une politique de prévention des RPS:** évaluation régulière des risques, formation des managers...
- **Le maintien du collectif de travail**
 - 2 ou 3 jours hebdomadaires maximum
 - La possibilité pour les syndicats et élus de communiquer avec les télétravailleurs (accès aux mails...)



Le télétravail oui mais avec...

- **Un management qui restaure l'autonomie des salarié.e.s**
 - Formation managers et salarié.e.s
 - Interdiction des dispositifs de surveillance, sécurisation des données des salarié.e.s et des entreprises
- **Une réflexion collective sur les lieux de travail**
 - L'arrêt des open space et flex office déshumanisants et pathogènes. Le maintien d'un poste de travail fixe dans l'entreprise
 - La prise en compte lors de toute réorganisation immobilière des lieux de résidence des salarié.e.s
 - Le financement par les entreprises de tiers lieux à proximité du domicile des salarié.e.s, desservis par les transports en commun
 - Le développement des transports en commun



Le télétravail oui mais avec...

La préservation des missions et du sens du travail: Le télétravail ne doit pas être instrumentalisé pour dématérialiser des services aux usagers ou aux client.e.s. Maintien d'un accueil physique et téléphonique de proximité (lien social et inégalités sociale, fracture numérique, culturelles, territoriales et générationnelles)

Des mesures pour l'égalité F/H

- Mesures pour la parentalité et les aidant.e.s: développement des modes de prise en charge, RTT et souplesses horaires...
- Prévention des violences conjugales
- Droit opposable au télétravail pour les femmes enceintes avant le congé maternité



Nécessité d'être au plus près des réalités

- Permettre aux employeurs de sécuriser leurs obligations quant aux conditions de l'exécution des contrats de travail
- Permettre au dialogue social de faire preuve d'intelligence situationnelle dans la proximité
- Garantir les droits essentiels des salariés



En conclusion

Facteurs clés pour que le télétravail soit un levier de progrès social et environnemental

- Un encadrement avec actualisation de l'ANI de 2005 et transposition de toutes ses dispositions dans le code du travail.
- Un mi-temps maximum pour préserver le collectif de travail
- Le télétravail ne peut remplacer un investissement
- Des mesures spécifiques pour les femmes et la parentalité

Souhaitons que les discussions paritaires sur le télétravail, ouvertes à la demande des organisations syndicales en juin sur le sujet permettent d'y aboutir!

Tous les détails sur les propositions de l'UGICT-CGT
<http://www.ugict.cgt.fr/teletravail/>



CONCLUSION

Le Comité Régional CGT Nouvelle Aquitaine propose de créer :

Un observatoire du numérique et du télétravail sur notre territoire chargé d'investigations sur les aspects et les conséquences sociaux, environnementaux, économiques, et sur le dialogue territorial



CONTACT

CR CGT NA: bourse du travail ,44 cours aristide briand, 33075
bordeaux
ugict-cgt • case 408 • 263 rue de paris • 93516 montreuil cedex

Comité Régional CGT NA
05 57 22 74 80
<http://www.cgt-aquitaine.fr/>
☎ 01 55 82 83 40
ugict@cgt.fr www.ugict.cgt.fr



Intervention de madame Isabelle LOULMET

Le rapport sur le télétravail aborde, dans le chapitre des inégalités, celles liées au genre et celles liées à la parentalité. Si les deux thématiques s'entrecroisent et se répondent, elles mériteraient l'une et l'autre des développements approfondis pour qu'elles ne soient pas rabattues l'une sur l'autre sans distinguer leurs particularités.

Notamment, l'articulation entre famille et travail témoigne de l'état des rapports sociaux mais relève aussi de l'organisation du travail. L'allongement de la durée du congé paternité qui vient d'être voté en France, dévoile des évolutions en cours au sein de la société.

Le travail engagé sur les inégalités de genre et celles liées à la parentalité mérite d'être poursuivi et amplifié au sein du CESER NA.

Intervention de monsieur Jean-Bernard FOURMY au nom du groupe CFDT

Monsieur le Président, chères et chers collègues,

La CFDT salue le travail très complet qui reflète bien la réalité du télétravail en intégrant tous les aspects liés à ce mode de travail : des réalités pour les salariés aux mutations qu'il engendre en passant par l'analyse des impacts sur l'environnement et sur la vie privée, des inégalités et des situations souvent invisibles aux yeux de tous ; tout cela en s'appuyant sur la réalité régionale, tout en allant regarder ce qui se passe dans d'autres pays, pour en faire un rapport qui soit à notre échelle.

Pour la CFDT, le télétravail est plus qu'un sujet d'actualité, c'est un thème de société. Il suffit de voir les articles, les reportages, les sondages ou les études sur le télétravail... Mais pour autant, la CFDT ne voit pas dans le télétravail un idéal ou une solution unique. Celui-ci ne peut pas être la seule option et encore moins être imposé.

Il serait difficile de ne pas faire le lien avec l'autre actualité du télétravail, l'accord interprofessionnel récemment négocié dans la douleur par les partenaires sociaux. Nous nous réjouissons que cet accord, dont la négociation était mal partie, permette de donner un cadre et des points de repères aux entreprises, salariés et représentants des salariés. Sans être purement normatif ou prescriptif, il modernise le cadre du télétravail et de sa mise en œuvre par rapport à l'ANI de 2005. Il prend en compte les évolutions des entreprises, du travail et les demandes des salariés, ainsi que les enseignements tirés de la crise sanitaire.

Pour information, dans la fonction publique et la magistrature, c'est le Décret n° 2016-151 du 11 février 2016 relatif aux conditions et modalités de mise en œuvre du télétravail dans la fonction publique et la magistrature qui s'applique actuellement.

Deux points de ce rapport nous semblent importants à relever : d'une part l'inégalité des salariés face au télétravail, et d'autre part les inégalités qui sont renforcées par le télétravail. Notre société est confrontée depuis plusieurs décennies, au fléau de l'illettrisme, et aujourd'hui, on doit faire face aussi et de manière urgente, à l'illectronisme. Il faut que notre société trouve les compensations en premières étapes puis des solutions pour réduire ces inégalités.

La situation des salariés en situation de handicap doit aussi être regardée de près. Le télétravail n'est pas toujours une solution et surtout pas la seule compensation à apporter. Chaque cas est unique et la solution ne peut être universelle. Chaque situation doit être examinée individuellement pour trouver une ou des réponses qui conviennent au salarié !

Il y a également les inégalités en termes de lieux d'habitation. Tout le monde n'a pas la possibilité de réserver un espace dédié au télétravail ou des équipements mobiliers ergonomiques à son domicile ; sans parler des inégalités territoriales en matière d'accès à internet.

Enfin, il y a encore un point à aborder. Au cours des débats du CESER de ces derniers mois, que ce soit à propos du télétravail ou plus largement du numérique, il est revenu régulièrement la question du bien-être au travail. Cela se comprend car, les causes au mal-être étaient déjà nombreuses : cas de *burn-out* en augmentation, reconversions massives pour les salariés, nouvelles formes d'emploi (ubérisation).

A cela s'est ajoutée une crise sanitaire provoquée par la pandémie de Covid-19 qui a complètement bouleversé nos organisations de travail.

Mais pour la CFDT, ce n'est pas la recherche du bien-être au travail qu'il faut promouvoir, mais plutôt de travailler sur la Qualité de vie au travail (QVT).

Certes, ces deux approches sont, rien que par leur définition, inhérentes l'une à l'autre et ont en commun un facteur unique : la place centrale des collaborateurs. Mais, une politique d'entreprise en

faveur du bien-être au travail relève d'une action et d'un comportement managérial. D'autre part, la notion de bien-être au travail est beaucoup trop subjective. C'est une perception des employés qui ne peut être mesurée de façon objective !

A l'inverse, une démarche QVT remet le salarié au centre du travail, de son organisation du travail et en intégrant ses conditions de travail. Elle permet au salarié de s'exprimer et de parler du travail. Enfin, une démarche QVT ne peut exister que si elle est partagée du plus haut niveau de l'entreprise jusqu'à l'équipe de travail et le salarié lui-même en passant par tous les échelons hiérarchiques (et en impliquant aussi la médecine du travail).

La crise sanitaire est l'occasion de passer à l'acte en matière de QVT.

La QVT se traduit par un sentiment individuel et collectif de bien-être au travail, soit le souhait émis par de nombreux conseillers du CESER, mais avec un sentiment de satisfaction et d'épanouissement dans et par le travail favorisé par le sens, la reconnaissance, l'autonomie, la marge de manœuvre, l'égalité de traitement et les conditions de travail.

Associons donc au télétravail, la qualité de vie au travail pour le bien-être du salarié et la performance de l'entreprise.

Contribution de l'Union syndicale Sud Solidaires

Présenté comme le moyen de continuer son activité professionnelle sans risquer la contamination au virus, le télétravail a connu un essor sans précédent depuis la première période de confinement.

Pour les salariés qui peuvent y prétendre, ceux dont l'activité a une forte proportion immatérielle, le télétravail présente il est vrai quelques avantages. Il permet à ceux qui résident dans une agglomération surpeuplée et/ou éloignée du lieu de travail, une absence de temps de transport allié à une relative autonomie. Pour nombre de salariés le télétravail est aussi un moyen de s'échapper et de se soustraire au management pathogène et à ce qu'on appelle la souffrance au travail.

Pour autant, le télétravail comporte aussi des travers importants, du moins pour les salariés : isolement, perte du travail collectif, absence d'échanges entre collègues. Et cela s'accroît quand la frontière entre espace personnel et professionnel disparaît. Il nous apparaît indispensable de prendre en considération l'espace privé dont dispose le télétravailleur. Un espace ergonomique doit être dédié au télétravail pour une meilleure concentration mais surtout pour formaliser une coupure symbolique entre l'espace domestique et l'espace de travail. Les questions de confidentialité des données personnelles du salarié se posent également.

L'accompagnement des télétravailleurs en matière de santé et de sécurité au travail est un élément indispensable du dispositif, une garantie d'analyse de leurs conditions de travail. Il assure la prise en charge des risques liés à la charge de travail, à d'éventuels accidents de service. La question de la durée du temps de travail est souvent complexe avec du travail le soir, le *week-end*. La longueur des journées est alors aléatoire, s'allonge et le temps peut s'entremêler avec celui dédié à la garde d'enfants, ce qui n'est pas compatible ! Ce sont généralement les femmes qui sont les plus pénalisées en situation de télétravail et qui doivent faire face en plus des obligations professionnelles, à l'éducation des enfants, aux tâches ménagères. Nous considérons qu'il doit être pris en considération le contexte familial des salariés.

Si l'employeur est tenu de fournir le matériel informatique, les autres coûts ne doivent pas être à la charge du salarié. Au final, pour l'employeur, le télétravail constitue un effet d'aubaine qui lui permet de restructurer son outil de production, d'obtenir des gains de productivité et financiers non négligeables mais pour le salarié en revanche le travail à distance devient une source de régression. Encadrer strictement cette nouvelle organisation du travail est donc indispensable. Il appartient à l'employeur de mettre en place les jours télétravaillés ou non, de motiver un refus ou l'interruption au télétravail, après un entretien. Des critères subjectifs différemment interprétés peuvent conduire à une inégalité de traitement entre les personnels et donc générer des rancunes. Il faut donner de la visibilité sur ce que chacun fait mais aussi sur ce que font les autres, seuls ou en groupe pour organiser collectivement l'activité des structures.

Les salariés doivent bénéficier d'une formation particulière car les transformations induites par ces nouveaux *process* ne doivent pas mettre de côté ceux qui maîtrisent mal les outils numériques ou ceux qui y sont réfractaires pour diverses raisons. Les employeurs doivent posséder les compétences en gestion des salariés à distance dans le cadre du télétravail, ils doivent adapter les missions et assurer un suivi de l'activité. Cela passe par un contact régulier et le respect du droit à la déconnexion.

Il conviendra aussi de mettre en place des moyens de rencontre virtuelle entre tous pour assurer du lien entre télétravailleurs et non télétravailleurs.

Pour l'Union syndicale Solidaires, l'ensemble des salariés en situation de télétravail, et leurs représentants, sont légitimes à engager les discussions et le rapport de force nécessaire avec leur employeur, pour un recours raisonnable au télétravail. Un encadrement strict doit être mis en place

pour le respect des droits des salariés par des outils existants et doivent être mobilisés via les instances de représentation (CSE, CHSCT) Il nous semble qu'il faut dès aujourd'hui travailler à améliorer ce qui pourrait l'être à court et à moyen terme. Nous défendons que l'exercice d'une activité professionnelle doit se dérouler dans un cadre défini, en équipe quand cela est le cas, avec du matériel adéquat. C'est pour cela que notre organisation est opposée au « *Flex-office* » qui se résume à la création massive d'espaces de travail dépersonnalisés qui éloignent le salarié des centres de décisions, les usagers dans le cadre des services publics. Nous défendons que la territorialisation des espaces de travail a un sens profond dans la construction de l'identité professionnelle.

Pour conclure, les réserves exprimées par Solidaires ne sont pas tant sur les modalités du télétravail mais d'avantage sur les évolutions des organisations du travail, l'adaptation nécessaire des missions, les conséquences sur la santé des salariés. Le télétravail modifie en profondeur la nature du travail, son organisation, le rapport aux autres salariés. Les évolutions du travail recèlent à la fois des possibilités positives mais aussi des contraintes. Il est probable que ces transformations soient à la fois source d'autonomie et de précarité. Il nous semble évident que l'outil numérique va favoriser des formes de travail de plus en plus individualistes, voire d'auto-entreprenariat, dont le télétravail n'est qu'un aspect, qui vont accentuer la dilution des collectifs de travail, le renforcement de la division du travail et modifier les cadres dans lesquels s'inscrivent les relations de travail. Ces évolutions vont avoir un impact sur la société, sur la manière dont se nouent les relations de travail, sur la façon d'échanger.

© CESER Nouvelle-Aquitaine

Conception couverture : KYMZO Design

Impression : Service reprographie du Conseil régional Nouvelle-Aquitaine



N° ISBN : 978-2-11-162842-7

Dépôt légal : Janvier 2020

Les publications récentes du CESER Nouvelle-Aquitaine



Ces documents sont accessibles sur le site du CESER www.ceser-nouvelle-aquitaine.fr ou en version éditée sur simple demande à contact@ceser-nouvelle-aquitaine.fr



Ceser Nouvelle-Aquitaine

ceser-nouvelle-aquitaine.fr

Site de Bordeaux

14 rue François de Sourdis
CS 81383
33077 Bordeaux Cedex
Tel. 05 57 57 80 80

Site de Limoges

27 boulevard de la Corderie
CS 3116
87031 Limoges Cedex 1
Tel. 05 55 45 19 80

Site de Poitiers

15 rue de l'Ancienne Comédie
CS 70575
86021 Poitiers Cedex
Tel. 05 49 55 77 77